

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Personalbeschaffung im Wandel – Eine kritische Betrachtung des E-Recruiting**



Autor:

**Herr Marco Hentschel**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:

**BW13w1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Gunnar Köbernik**

Einreichung:

**Mittweida, 27.09.2016**

Bewertung:

**Mittweida, 2016**

---

## **Bibliografische Beschreibung:**

Hentschel, Marco:

Personalbeschaffung im Wandel – Eine kritische Betrachtung des E-Recruiting – 2016 – 97 S. Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2016

## **Referat:**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es einen Überblick über die aktuellen Möglichkeiten des E-Recruiting zu geben und die Chancen und Risiken dieser Methoden darzustellen. Dafür werden zunächst die allgemeinen Begriffe der Personalbeschaffung sowie die Methoden der traditionellen Personalrekrutierung erläutert. Anschließend werden die Grundlagen des E-Recruiting dargestellt, bevor die Instrumente der internetbasierten Personalbeschaffung mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen erläutert werden. Zum Abschluss erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem behandelten Thema, indem u. a. auf die Zukunftsperspektiven des E-Recruiting eingegangen wird.

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
------------------------------------	------------

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
------------------------------------	----------

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

1.1. Zielstellung .....	1
-------------------------	---

1.2. Vorgehensweise .....	2
---------------------------	---

<b>2. Grundlagen der Personalbeschaffung.....</b>	<b>4</b>
---	----------

2.1. Definition: Personalbeschaffung .....	4
--	---

2.2. Personalmarketing.....	5
-----------------------------	---

2.3. Personalplanung .....	10
----------------------------	----

2.4. Instrumente der traditionellen Personalbeschaffung .....	17
---	----

2.4.1. Interne Personalbeschaffung .....	17
--	----

2.4.2. Externe Personalbeschaffung .....	22
--	----

2.5. Vor- und Nachteile der traditionellen Personalbeschaffung.....	29
--	----

2.5.1. Interne Personalbeschaffung .....	29
--	----

2.5.2. Externe Personalbeschaffung .....	30
--	----

<b>3. Grundlagen des E-Recruiting .....</b>	<b>33</b>
---	-----------

3.1. Definition: Digitalisierung .....	33
--	----

3.2. Definition: E-Recruiting .....	33
-------------------------------------	----

3.3. Akzeptanz von E-Recruiting .....	34
---------------------------------------	----

3.4. Das Web 2.0.....	38
-----------------------	----

3.5. Exkurs: E-HRM .....	42
--------------------------	----

<b>4.</b>	<b>Möglichkeiten des E-Recruiting.....</b>	<b>48</b>
4.1.	Bewerberansprache .....	48
4.1.1.	Online-Jobbörsen.....	48
4.1.2.	Lebenslaufdatenbanken .....	53
4.1.3.	Social Media.....	55
4.1.4.	Mobile Recruiting .....	63
4.1.5.	Unternehmenswebseite .....	67
4.1.6.	Virtuelle Karrieremessen .....	72
4.2.	Bewerbungsarten.....	75
4.2.1.	Online-Formular-Bewerbung .....	75
4.2.2.	E-Mail-Bewerbung .....	77
4.3.	Bewerberselektion.....	79
4.3.1.	Robot-Recruiting .....	79
4.3.2.	E-Assessment .....	82
4.3.3.	Recruiting Games .....	85
<b>5.</b>	<b>Kritische Betrachtung des E-Recruiting .....</b>	<b>88</b>
5.1.	Datenschutz .....	88
5.2.	Chancen und Risiken des E-Recruiting .....	90
5.2.1.	Chancen .....	90
5.2.2.	Risiken.....	92
5.3.	Zukunftsperspektiven des E-Recruiting .....	94
<b>6.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>97</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>	<b>108</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	
Vergleich von Produktmarketing und Personalmarketing .....	6
Abb. 2:	
Attraktivität eines Unternehmens aus Bewerberpersicht .....	7
Abb. 3:	
Prozess der Personalplanung .....	13
Abb. 4:	
Anforderungsprofil .....	16
Abb. 5:	
Beispiel einer Stellenanzeige .....	26
Abb. 6:	
Arbeitnehmerleasing .....	27
Abb. 7:	
Bevorzugte Bewerbungsform - Unternehmen und Stellensuchende .....	35
Abb. 8:	
Kanäle über welche Vakanzen veröffentlicht wurden .....	36
Abb. 9:	
Kanäle über welche Stellenbesetzungen generiert wurden .....	38
Abb. 10:	
Vergleich des E-Recruiting im Web 1.0; 2.0; 3.0 .....	41
Abb. 11:	
Merkmale von Jobbörsen .....	48
Abb. 12:	
Social-Media-Kanäle im E-Recruiting (Stand Juni 2013) .....	57

Abb. 13:

Nutzung von Mobilendgeräten zur Stellensuche ..... 65

Abb. 14:

Zusammenfassung der CUBE-Formel ..... 69

Abb. 15:

Verbreitung von Robot-Recruiting zur Bewerbervorauswahl .. 80



---

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AA</b>	Agentur für Arbeit
<b>AGG</b>	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
<b>ASP</b>	Application Service Providing
<b>AÜG</b>	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
<b>BA</b>	Bundesagentur für Arbeit
<b>BDSG</b>	Bundesdatenschutzgesetz
<b>BetrVG</b>	Betriebsverfassungsgesetz
<b>CBT</b>	Computer Based Training
<b>ESS</b>	Employee-Self-Services
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>http</b>	Hypertext Transfer Protocol
<b>https</b>	Hypertext Transfer Protocol Secure
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization
<b>SSL</b>	Secure Socket Layer
<b>TMG</b>	Telemediengesetz
<b>TzBfG</b>	Teilzeit- und Befristungsgesetz
<b>WBT</b>	Web Based Training



# **1. Einleitung**

## **1.1. Zielstellung**

Die Digitalisierung der Welt schreitet immer weiter voran, das Internet durchzieht mittlerweile alle Bereiche des Lebens. Man spricht von E-Business, E-Government, Industrie 4.0, Smart-Home etc., Technologien – denen wahrscheinlich die Zukunft gehört. Auch die Personalwirtschaft wird zunehmend durch die Digitalisierung und die großflächige Nutzung des Internets geprägt.

In Zeiten des Fachkräftemangels, steigender Mitarbeiterfluktuationen und des sogenannten „War of Talents“ – dem Buhlen um qualifizierte Bewerber – wird es gerade für die Personalbeschaffung immer wichtiger entsprechende Instrumente zur Hand zu haben, um in dem Pool von Bewerbern den geeigneten Kandidaten zu finden. Denn der Erfolg eines Unternehmens ist maßgeblich von der Qualifikation seiner Mitarbeiter abhängig. Um qualifizierte Bewerber auf sich aufmerksam zu machen, greifen Unternehmen daher seit einigen Jahren vermehrt auf das Internet zurück.

Im Jahr 2015 nutzten bereits 77,6<sup>1</sup> Prozent der Bürger in Deutschland das Internet. Hier gibt es also ein riesiges Potenzial, welches durch internetbasierte Rekrutierungsmethoden abgeschöpft werden kann.

---

<sup>1</sup> vgl. Müller, Lena-Sophie u. a. (Die Gesellschaft in der digitalen Transformation), URL [PDF]: <[www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2015/10/D21\\_Digital-Index2015\\_WEB.pdf](http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2015/10/D21_Digital-Index2015_WEB.pdf)> S. 54

Ziel dieser Arbeit ist es die wachsenden Möglichkeiten der internetbasierten Personalbeschaffung darzustellen und auf die Chancen und Risiken des E-Recruiting aufmerksam zu machen.

Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten wird in der nachfolgenden Arbeit auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet. Gemeint sind aber natürlich stets beide Geschlechter.

## **1.2. Vorgehensweise**

Um eine Basis für das Thema des E-Recruiting zu schaffen, werden im zweiten Kapitel zunächst die Grundlagen der Personalbeschaffung erläutert. Dafür wird als Erstes der Begriff der Personalbeschaffung definiert. Anschließend geht es um die Prozesse des Personalmarketings und die Unterscheidung zum Produktmarketing und zum Employer-Branding. Kapitel 2.3 widmet sich der Personalplanung, welche den Ausgangspunkt der Personalbeschaffung darstellt. Für eine bessere Unterscheidung zwischen der traditionellen Personalbeschaffung und dem E-Recruiting, wird in Kapitel 2.4 schließlich auf die Instrumente der traditionellen Personalbeschaffung eingegangen, bevor abschließend im Kapitel 2.5 die Vor- und Nachteile dargestellt werden.

In Kapitel 3 werden die Grundlagen des E-Recruiting näher erläutert. Zu Beginn werden dafür die Begriffe der Digitalisierung und des E-Recruiting definiert. In Kapitel 3.3 geht es anschließend um die Akzeptanz des E-Recruiting auf Seiten der Unternehmen und auf Seiten der Bewerber. Kapitel 3.4 behandelt den Grundbaustein der

digitalen Personalbeschaffung: das Web 2.0 und seine Entwicklung. Zum Abschluss dieses Kapitels folgt ein Exkurs zum E-HRM, dessen Bestandteil das E-Recruiting ist.

Im vierten Kapitel werden schließlich die Möglichkeiten des E-Recruiting und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile dargestellt. In Kapitel 4.1 geht es zunächst um die Bewerberansprache, d.h. die Art und Weise wie Unternehmen vakante Stellen ausschreiben bzw. wie sie Bewerber direkt ansprechen, z. B. über Jobbörsen oder Social Media. In Kapitel 4.2 werden die Möglichkeiten dargestellt, welche Bewerber haben, um sich auf eine Stelle zu bewerben. Anschließend werden im Kapitel 4.3 die Instrumente beleuchtet, welche der Personalabteilung zur Verfügung stehen, um geeignete Kandidaten auszuwählen.

In Kapitel 5 erfolgt eine kritische Betrachtung des E-Recruiting. In Kapitel 5.1 wird dafür zunächst auf den Datenschutz eingegangen, bevor im Kapitel 5.2 die Chancen und Risiken des E-Recruiting allgemeingültig aufgearbeitet werden. In Kapitel 5.3 werden abschließend die Zukunftsperspektiven des E-Recruiting dargestellt.

Im sechsten Kapitel findet eine Schlussbetrachtung des behandelten Themas statt.

## 2. Grundlagen der Personalbeschaffung

### 2.1. Definition: Personalbeschaffung

Personalbeschaffung bedeutet das Bereitstellen der für das Unternehmen benötigten Mitarbeiter in entsprechender Menge und Qualität, sowie zur erforderlichen Zeit und am richtigen Ort<sup>2</sup>. Sie dient damit der Beseitigung einer personellen Unterdeckung, bei möglichst niedrigen Kosten. Der Personalbeschaffung voraus geht dabei die Personalbedarfsplanung.

Die Personalbeschaffung kann entweder auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt erfolgen oder auf dem externen Arbeitsmarkt. Intern kann die Personalbeschaffung ohne Personalbewegung stattfinden z. B. durch Mehrarbeit oder mit Personalbewegung, z. B. durch Versetzung. Die externe Personalbeschaffung kann aktiv erfolgen z.B. durch Abwerben oder passiv z. B. durch Stellenanzeigen.

Die Personalbeschaffung sollte allerdings nur erfolgen, wenn ein entsprechender Bedarf vorhanden ist. Unterscheiden kann man dabei nach:<sup>3</sup>

- **Neubedarf:** bedeutet, dass eine neugeschaffene Stelle erstmals besetzt wird.
- **Ersatzbedarf:** bedeutet, dass eine bereits vorhandene Stelle neubesetzt wird.

---

<sup>2</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 63

<sup>3</sup> vgl. ebd.

- **Überbrückungsbedarf:** bedeutet, dass eine Stelle für kurze Zeit durch eine Vertretung ersetzt wird, z. B. während des Mutterschaftsjahres.
- **Mehrbedarf:** kann durch gesetzliche oder tarifvertragliche Vorschriften bei gleichbleibendem Leistungsvolumen entstehen. Aber auch durch veränderte Bedürfnisse der Mitarbeiter, z. B. Teilzeit statt Vollzeit.

## 2.2. Personalmarketing

„Personalmarketing ist die bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Akquisition von zukünftigen sowie zur Motivation und Retention von gegenwärtigen Mitarbeitern“<sup>4</sup>

Ziel des Personalmarketings ist es also, gegenwärtige Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Das Personalmarketing ist vergleichbar mit dem Produktmarketing nur, dass statt einem Produkt und der Kunden, die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter im Fokus stehen.<sup>5</sup> Es bedeutet jedoch nicht, dass Arbeitsplätze vermarktet werden. Abbildung 1 zeigt den Vergleich zwischen Personalmarketing und Produktmarketing.

---

<sup>4</sup> Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 485

<sup>5</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 51

*Abb. 1: Vergleich von Produktmarketing und Personalmarketing*

	<b>Produktmarketing</b>	<b>Personalmarketing</b>
Gegenstand	Produkt, teilweise auch produzierendes/lieferndes Unternehmen	Arbeitsplatz, speziell aber Arbeitsmöglichkeit in einem konkreten Unternehmen
Adressaten	Neukunden, Altkunden	zukünftige Mitarbeiter, gegenwärtige Mitarbeiter
Methoden	Absatzmarktforschung, Image-Kampagne, Produktmarketing-Mix, After Sales Service, Empfehlungsmarketing	Arbeitsmarktforschung, Personalimageanzeigen, Personalmarketing-Mix, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterempfehlungen
Aktionen	produktbezogene Positionierung, Marktstrategien	Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, Personalimagestrategien

Quelle: In Anlehnung an Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 487

## **Bedeutung des Personalmarketings für das Unternehmen**

In der Vergangenheit war es für Unternehmen ein Leichtes, geeignete Bewerber zu finden. Sie mussten sich kaum oder nur wenig Gedanken darüber machen freigewordene Stellen mit ausreichend qualifizierten Arbeitskräften neu zu besetzen. Aufgrund des demografischen Wandels wird dies für Unternehmen jedoch zunehmend schwieriger.

Unternehmen stehen nicht nur auf dem Absatzmarkt in Konkurrenz, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt. Je knapper der Produktionsfaktor Arbeit ist, desto größer ist der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Ein geeigneter Bewerber der mehrere Auswahlmöglichkeiten besitzt, wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit für das Unternehmen entscheiden,



welches seiner Meinung nach die größte Attraktivität auf ihn ausübt (vgl. Abbildung 2).

*Abb. 2: Attraktivität eines Unternehmens aus Bewerbersicht*



Quelle: Weitzel, Tim u. a. (Employer Branding, 2016), URL [PDF]:  
 <media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\_Themenspecial\_  
 Employer%20Branding\_2016.pdf>, S. 15

*In der nachfolgenden Auflistung soll Abbildung 2 näher erklärt werden:<sup>6</sup>*

**Begeisterung:** Dies wird vom Bewerber in der Regel nicht erwartet, vermag aber das Unternehmen in seiner Attraktivität zu steigern. Ein Fehlen dieser Eigenschaften führt zu keinem Attraktivitätsverlust, da diese ja nicht erwartet wurden.

<sup>6</sup> vgl. Weitzel, Tim u. a. (Employer Branding, 2016), URL [PDF]:  
 <media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\_Themenspecial\_Employer%20Branding\_2016.pdf>, S. 15

**Leistung:** Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, so sinkt die Attraktivität des Unternehmens, werden sie jedoch übertroffen steigt auch die Attraktivität.

**Basis:** Dabei handelt es sich um Grundvoraussetzungen für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Fehlen sie, wird er als unattraktiv wahrgenommen, werden sie übertroffen, führt das allerdings zu keiner nennenswerten Steigerung der Attraktivität.

Da qualifizierte Arbeitskräfte eine unabdingbare Ressource für das Überleben der Unternehmung darstellen, ist es wichtig für den Arbeitgeber die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen seiner Mitarbeiter zu kennen und darauf zu achten, wie das Unternehmen nach außen wahrgenommen wird. Es geht dabei um den Aufbau eines Arbeitgeberimages.<sup>7</sup>

Vernachlässigen Unternehmen ihr Personalmarketing, kann eine bedarfsgerechte Deckung des Personalbedarfs zukünftig nicht mehr sichergestellt werden. Eine Entwicklung, die vor allem mittelständische Unternehmen betrifft.

Denn diese weisen in der Regel andere Arbeitsbedingungen auf, wodurch potentielle Bewerber andere Berufswahlpräferenzen entwickeln.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 52

<sup>8</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 53

Durch die Entwicklung unserer momentanen Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft wird das Personalmarketing zunehmend an Bedeutung gewinnen, da immer besser qualifizierte Mitarbeiter gebraucht werden.<sup>9</sup>

### **Personalmarketing und Employer Branding**

Ein Employer Brand kann als die Summe aller funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteile, die ein Arbeitgeber bietet, verstanden werden.<sup>10</sup> Employer Brand bedeutet dabei mehr als nur gute Verdienst- und Karrierechancen. Es drückt auch eine emotionale Bindung des gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeiters aus, der mit dem Arbeitgeber einen Status und ein Image verbindet.

Employer Brand stellt damit die Vorteile dar, die nach Auffassung eines Bewerbers ein Unternehmen besitzt. Es ist also das Image, die Marke welche den Arbeitgeber von anderen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt unterscheidet, ihn unverwechselbar macht.

Employer Branding hingegen ist der Prozess der Schaffung eines Arbeitgeberimages durch die markenstrategische interne und externe Positionierung des Unternehmens als „Employer of Choice“. Employer Brand und Employer Branding sind damit untrennbar miteinander verbunden.

Die Unterscheidung zum Personalmarketing besteht darin, dass Employer Branding auf den Aufbau und Erhalt eines

---

<sup>9</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 53

<sup>10</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 442

Arbeitgeberimages fokussiert ist, wohingegen Personalmarketing recht breit gefasst ist und für die meisten Unternehmen, ungeachtet ihrer Größe und Branche, anwendbar ist.<sup>11</sup> Damit ist das Employer Branding ein Teil des Personalmarketings.

### **2.3. Personalplanung**

Bei der Personalplanung handelt es sich um die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Personalgeschehens.<sup>12</sup> Sie basiert auf verschiedenen Analysemethoden der Ist- und / oder Wird-Situation eines Unternehmens.<sup>13</sup> Zudem ist sie immer zukunftsgerichtet und damit eher im strategischen Feld des Unternehmens angesiedelt. Damit ist die Personalplanung ein wichtiges Instrument, die der Personalbeschaffung vorweggeht.

Aufgabe der Personalplanung ist die Sicherung des Produktionsfaktors Arbeit zu wirtschaftlichen Konditionen, der optimale Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikationen und der entsprechenden Stellenanforderung, sowie die Bereitstellung geeigneter Arbeitsumgebungen, um für optimale Arbeitsbedingungen zu sorgen.<sup>14</sup>

Die Personalplanung kann dabei auf zwei Arten erfolgen: Zum einen als abgeleitete Planung in der sie der zuvor festgelegten Produktions- und Absatzplanung folgt oder als integrierte Personalplanung in

---

<sup>11</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 57

<sup>12</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 61

<sup>13</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 22

<sup>14</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 61

welcher sie in enger Abstimmung mit anderen Teilbereichen des Unternehmens erfolgt. Letzteres findet in der Praxis am häufigsten Anwendung.<sup>15</sup>

Ziel der Personalplanung ist es, Transparenz zu schaffen und so Risiken und Chancen sichtbar zu machen und damit dem Unternehmen einen Handlungsspielraum für spätere Maßnahmen zu sichern.

### **Personalbedarfsplanung**

Die Personalbedarfsplanung ist der wichtigste Teil des Personalplanungsprozesses. Sie ist sowohl gegenwartsgerichtet wie auch zukunftsgerichtet und gehört damit eher zur taktischen Planungsebene des Unternehmens.<sup>16</sup> Ziele der Personalbedarfsplanung sind u. a.:<sup>17</sup>

- die Senkung der Kosten durch Vermeidung von Fehlbesetzungen
- die Steigerung der Produktivität durch die Besetzung mit qualifizierten Mitarbeitern
- die genaue Planung des Personalbedarfs, um eine zukünftige Unter- oder Überdeckung zu verhindern
- und eine genaue Beobachtung des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes, um Engpässen frühzeitig entgegenzuwirken.

---

<sup>15</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 22

<sup>16</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 23

<sup>17</sup> vgl. ebd.

vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 62

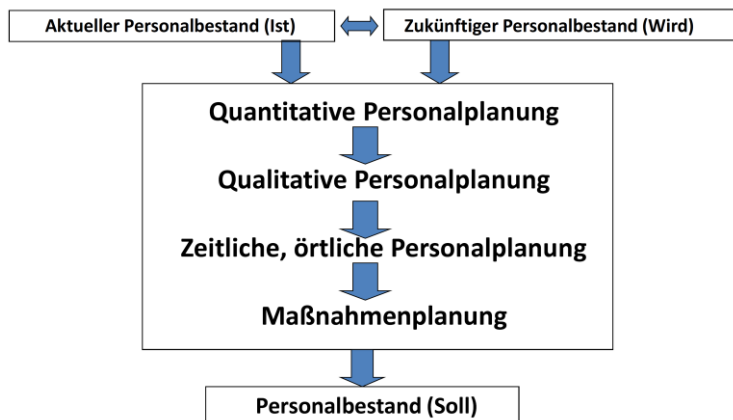
Um den zukünftigen Personalbedarf zu prognostizieren, benötigt man zunächst eine Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Personalbestandes. Der momentane Personalbestand ist dabei der Ist-Bestand und der zukünftige Bedarf der Soll-Bestand. Um den Erfolg der Planung zu garantieren benötigt man genaue analytisch aufgearbeitete Informationen der qualitativen und quantitativen Situation der aktuellen Mitarbeiter sowie der zukünftigen Bewerber.

Es sollte also zunächst eine Analyse des aktuellen Personalbestandes erfolgen (Ist-Bestand). Dabei handelt es sich allerdings um eine Momentaufnahme, da der Personalbestand ständigen Fluktuationen unterworfen ist. Anschließend erfolgt durch ein entsprechendes Verfahren eine Prognose des zukünftigen Personalbestandes (Wird-Bestand). Aufgrund des Ist-Bestandes und des vermuteten Wird-Bestandes wird letztlich der zukünftige Personalbedarf, der Soll-Bestand, ermittelt.<sup>18</sup> (Vgl. Abbildung 3)

---

<sup>18</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 24

*Abb. 3: Prozess der Personalplanung*



Quelle: vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 24

## Personalbestandsanalyse

Bei der Personalbestandsanalyse handelt es sich um ein strategisches Verfahren zur quantitativen und qualitativen Ermittlung des aktuellen und zukünftigen Personalbestandes. Sie bestimmt und analysiert die Veränderungen innerhalb der Belegschaft und ermöglicht damit Entscheidungen über personalwirtschaftliche Maßnahmen.<sup>19</sup> Die Personalbestandsanalyse dient damit als Entscheidungsgrundlage für personalstrategische Aufgaben.

<sup>19</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 25  
vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 69

## Personalbedarfsermittlung

Als Personalbedarf versteht man die Differenz zwischen dem gegenwärtigen Ist-Personalbestand und den geforderten Soll- oder Wird-Personalbestand. Als Grundlage dienen die zu realisierenden Aufgaben und Tätigkeiten. Diese sind durch zeitliche Informationen hinsichtlich des vom Unternehmen geplanten Umfangs und Leistungsprogramms charakterisiert.<sup>20</sup>

Die Ermittlung des Personalbedarfs erfolgt dabei in drei Schritten:<sup>21</sup>

1. **Bruttopersonalbedarf:** Dabei handelt es sich um die Anzahl aller Mitarbeiter die vom Unternehmen benötigt werden, um dessen Leistungen zu erfüllen (Einsatzbedarf). Der Reservebedarf dient zur Abdeckung von Eventualitäten, wie z. B. Krankheit, Urlaub etc.

$$\textit{Einsatzbedarf} + \textit{Reservebedarf} = \textit{Bruttopersonalbedarf}$$

2. **Planpersonalbestand:** Dieser beinhaltet den aktuellen Ist-Bestand sowie alle personellen Änderungen (Ersatzbedarf) während des Planungszeitraums.

$$\textit{Ist-Bestand} + \textit{Ersatzbedarf} = \textit{Planpersonalbestand}$$

3. **Nettopersonalbedarf:** Dieser beinhaltet alle Mitarbeiter die weniger oder zusätzlich zur Erfüllung des Leistungsspektrums der Unternehmung benötigt werden.

---

<sup>20</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 30

<sup>21</sup> vgl. ebd.



---

$$\text{Bruttopersonalbedarf} - \text{Planpersonalbedarf} + \text{Neubedarf} = \text{Nettopersonalbedarf}$$

Bei der Prognose des Personalbedarfs kann man auf zwei verschiedene Methoden zurückgreifen, zum einen auf quantitative Verfahren und zum anderen auf qualitative Verfahren.<sup>22</sup>

1. **Quantitative Verfahren:** Diese beziehen sich auf die Menge der zur Leistungserbringung des Unternehmens benötigten Mitarbeiter. Sie können zum einen vergangenheitsbezogen und zum anderen zukunftsbezogen sein. *Vergangenheitsbezogen* bedeutet, dass man davon ausgeht, dass sich Erfahrungswerte auf die Zukunft übertragen lassen. Dazu zählen z. B. Trendanalysen, sie sind eher für kurzfristige und weniger komplexe Prognosen geeignet. *Zukunftsbezogene* Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auch zeitliche Unterbrechungen in die Entwicklung miteinbeziehen. Dadurch sind sie auch für komplexere Prognosen geeignet. Ein Beispiel für dieses Verfahren ist die Delphi-Methode.
2. **Qualitative Verfahren:** Diese beziehen sich auf die Qualifikationen oder Kompetenzen der benötigten Mitarbeiter. Sie werden arbeitsplatzbezogen durchgeführt. Das heißt, sie folgen einer systematischen Sammlung von

---

<sup>22</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 30

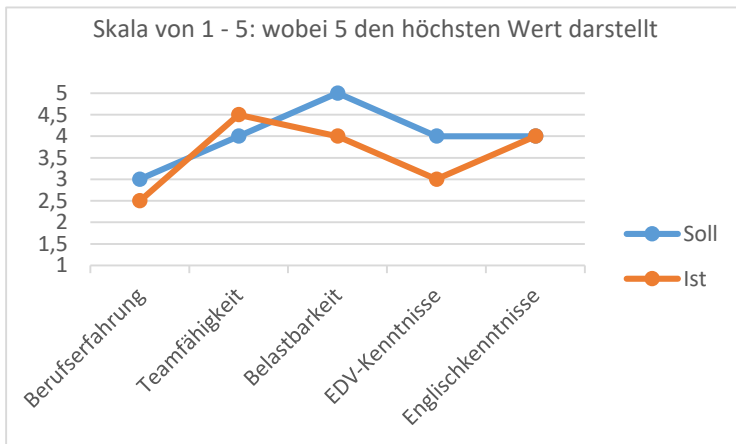
Informationen über den zu besetzenden Arbeitsplatz. Daraus ergibt sich schließlich eine Arbeitsplatzbeschreibung.

## Anforderungsprofil

Anforderungsprofile zeigen die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen einer Stelle. Dabei erfolgt eine Differenzierung der Merkmale nach Höhe und Art der benötigten Qualifikationen.<sup>23</sup>

Sie enthalten in der Regel die für den Arbeitsplatz nötigen Anforderungen, aufbauend auf den jeweiligen Stellenplatzbeschreibungen. Abbildung 4 zeigt ein Beispiel für ein Anforderungsprofil, in dem die vom Unternehmen gewünschten Anforderungen (Soll) mit den tatsächlichen Qualifikationen (Ist) eines Bewerbers verglichen werden.

Abb. 4: Anforderungsprofil



Quelle: In Anlehnung an Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 84

<sup>23</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 327

Gegliedert werden Anforderungsprofile meist nach Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz und ergänzend nach Führungskompetenz, Veränderungskompetenz usw.<sup>24</sup>

## **2.4. Instrumente der traditionellen Personalbeschaffung**

Wie in Kapitel 2.1 bereits erwähnt kann die Personalbeschaffung entweder auf dem internen Arbeitsmarkt oder auf dem externen Arbeitsmarkt erfolgen. In den nachfolgenden zwei Kapiteln sollen diese Methoden nun etwas näher erläutert werden. Zu beachten ist, dass „traditionell“ keinesfalls mit veraltet gleichzusetzen ist, dies soll lediglich zur besseren Abgrenzung zum E-Recruiting dienen.

### **2.4.1. Interne Personalbeschaffung**

Die interne Personalbeschaffung bezieht sich auf den Arbeitsmarkt innerhalb des Unternehmens. Das bedeutet, die zu besetzende Stelle wird durch einen Mitarbeiter gefüllt der bereits im Unternehmen beschäftigt ist.

Dabei kann sich der Mitarbeiter beruflich weiterentwickeln, es ist aber auch denkbar, dass eine Verschlechterung der Arbeitssituation eintritt, z. B. wenn ansonsten der Wegfall des Arbeitsplatzes drohen würde. Zu den internen Beschaffungswegen zählen u. a., die interne

---

<sup>24</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 110

Stellenausschreibung, Aus- und Weiterbildung, Versetzung, Mehrarbeit und Urlaubsverschiebung.

### **Interne Stellenausschreibung**

Grundsätzlich kann ein Unternehmen die Art des Beschaffungsweges frei wählen. Dennoch kann der Betriebsrat nach § 93 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine innerbetriebliche Stellenausschreibung verlangen. Sollte der interne Bewerber die gleiche Eignung wie der externe Bewerber besitzen, kann der Betriebsrat verlangen den internen Bewerber vorzuziehen. Eignet sich die Stelle auch als Teilzeitarbeitsplatz ist dies nach § 7 Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) auch so auszuschreiben. Ausgenommen von der innerbetrieblichen Ausschreibungspflicht sind nach § 5 BetrVG Positionen leitender Angestellter.

Weiterhin bei der innerbetrieblichen Ausschreibung zu beachten ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Das bedeutet das Stellen weder explizit nur für Männer oder nur für Frauen ausgeschrieben werden dürfen, außer das Geschlecht ist eine zwingende Voraussetzung für den Arbeitsplatz.<sup>25</sup>

Die innerbetriebliche Stellenausschreibung sollte auch alle für den Bewerber nötigen Informationen enthalten. Dazu gehören z. B. die Nennung der offenen Stelle, Aufgaben, benötigte Anforderungen oder Besetzungsfrist.

---

<sup>25</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 65

Sollte das Unternehmen der Forderung des Betriebsrates nach einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung nicht nachkommen, so kann dieser nach § 99 Abs. 2 Nr. 5 BetrVG seine Zustimmung verweigern. Ebenfalls verweigern darf er, wenn: Der Bewerber nicht die Mindestanforderungen erfüllt, die Vorschriften des AGG missachtet wurden, die Auswahlrichtlinien des § 95 BetrVG nicht beachtet wurden und / oder wenn bei der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Ausschreibung unterschiedliche Angaben zu den Anforderungen gemacht wurden.<sup>26</sup>

## **Aus- und Fortbildung**

Die innerbetriebliche Personalbeschaffung kann auch durch die Weiterentwicklung der Belegschaft erfolgen. Bei diesen betrieblichen Bildungsmaßnahmen kann man zwischen Ausbildung, Fortbildung und Umschulung unterscheiden.

**Ausbildung** bedeutet die berufliche Erstausbildung von, in der Regel, Jugendlichen. In einer dualen oder schulischen Berufsausbildung erlernen sie alle erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten um später zum Unternehmenserfolg beizutragen.

**Fortbildung** bedeutet die berufliche Anpassung von Kenntnissen und Fertigkeiten an die Erfordernisse ihres momentanen oder zukünftigen Arbeitsplatzes. Man unterscheidet zwischen Anpassungsfortbildung (Verbesserung der Qualifikationen) und Aufstiegsfortbildung (Vermittlung von Führungswissen).<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 65

<sup>27</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 66

**Umschulung** bedeutet die berufliche Neuorientierung von Erwachsenen, indem ein Arbeitnehmer eine Zweitausbildung erhält.

### **Versetzung**

Eine Versetzung liegt dann vor, wenn nach § 95 Abs. 3 BetrVG einem Mitarbeiter ein anderer Arbeitsplatz zugewiesen wird, dieser die Dauer von einem Monat überschreitet und mit erheblichen Änderungen der Arbeitsumstände verbunden ist. Erhebliche Änderung der Arbeitsumstände bedeutet, dass der Mitarbeiter andere Aufgaben zu erfüllen hat, sich sein Verantwortungsbereich ändert oder auch eine andere organisatorische Einordnung stattfindet.<sup>28</sup>

Erfolgen kann eine Versetzung durch die Weisung des Arbeitgebers, sofern dies im Arbeitsvertrag festgelegt wurde. Dabei darf die Entlohnung jedoch nicht geringer als vor der Versetzung ausfallen.<sup>29</sup>

Eine Versetzung kann auch durch eine Änderungskündigung erfolgen, wenn die mit der Versetzung verbundene Arbeit oder Entlohnung nicht mit dem bestehenden Arbeitsvertrag konform ist. Sind sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer einig kann auch eine Änderungsvereinbarung getroffen werden.

Bevor eine Versetzung erfolgt muss der Betriebsrat angehört werden, geschieht das nicht, hat er das Recht gegen die Entscheidung Maßnahmen einzuleiten. Aus bestimmten Gründen hat der Betriebsrat nach § 99 Abs. 2 sowie § 102 Abs. 3 BetrVG auch das Recht, seine

---

<sup>28</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 65

<sup>29</sup> vgl. ebd.

Zustimmung für eine Versetzung zu verweigern.<sup>30</sup> Dies ist z. B. der Fall, wenn sich die Arbeitsbedingungen des Mitarbeiters durch die Versetzung verschlechtern würden.

### **Mehrarbeit und Urlaubsverschiebung**

Als Mehrarbeit bezeichnet man die Verlängerung der Arbeitszeit, diese kann durch Überstunden oder durch allgemein veränderte Arbeitszeiten erfolgen. Der Personalbestand des Unternehmens wird dadurch nicht berührt.

Überstunden liegen vor, wenn die vertraglich festgelegte Arbeitszeit überschritten wird. Die Ableistung der Mehrstunden erfolgt meist durch Auszahlung der geleisteten Stunden oder durch zusätzliche Urlaubstage. Eine genaue Regelung darüber muss im Arbeitsvertrag oder durch eine Betriebsvereinbarung festgehalten werden.<sup>31</sup>

Eine Verlängerung der Arbeitszeiten liegt vor, wenn die allgemeinen Arbeitszeiten verlängert werden, z. B., wenn durch eine günstige Auftragslage die tägliche Arbeitszeit von 6 auf 8 Stunden erhöht wird. Bei Änderungen der betrieblichen Arbeitszeit sowie bei regelmäßig anfallenden Überstunden hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht.<sup>32</sup>

Ein vorübergehender Mehrbedarf an Mitarbeitern lässt sich auch durch eine Veränderung der Urlaubsplanung decken. Nach § 7 Abs. 1

---

<sup>30</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 65

<sup>31</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 66

<sup>32</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 67

BurlG kann der Arbeitgeber den Urlaub einseitig festlegen. Er muss dabei allerdings die Wünsche des Arbeitnehmers berücksichtigen, soweit dies der Arbeitsablauf zulässt oder keine anderen Arbeitnehmer aufgrund ihrer sozialen Situation Vorrang haben.<sup>33</sup>

Ein einmal genehmigter Urlaub lässt sich jedoch nur widerrufen, wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber dies im gegenseitigen Einverständnis erklären. Bei unvorhergesehenen Ereignissen kann der Widerruf allerdings auch einseitig vom Arbeitgeber erfolgen.

#### **2.4.2. Externe Personalbeschaffung**

Die externe Personalbeschaffung bezieht sich auf den Arbeitsmarkt außerhalb des Unternehmens. Auf ihn wird in der Regel zurückgegriffen, wenn eine innerbetriebliche Personalbeschaffung nicht möglich ist.<sup>34</sup>

Zu den externen Personalbeschaffungswegen zählen u. a. die Bundesagentur für Arbeit, Personalberater, Stellenanzeigen in Printmedien, das Arbeitnehmerleasing sowie die gezielte Abwerbung.

#### **Arbeitsvermittlung durch die Bundesagentur für Arbeit**

Der Hauptsitz der Bundesagentur für Arbeit (BA) befindet sich in Nürnberg. Bundesweit gibt es 156 Agenturen für Arbeit (AA) und 303

---

<sup>33</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 112

<sup>34</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 424



sogenannte Jobcenter, welche von den AA vor Ort mit den örtlichen Kreisverwaltungen gebildet worden.<sup>35</sup>

Zu den Aufgaben der BA gehört unter anderem die Vermittlung von Arbeits- und Ausbildungsstellen, die Arbeitgeberberatung, die Förderung beruflicher Weiterbildungen aber auch Leistungen zum Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen.

Zudem ist die Bundesagentur für Arbeit auch Trägerin der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Weitere Aufgaben der BA sind die Durchführung von Arbeitsmarkt- und Berufsforschungen, Arbeitsmarktbeobachtungen und -berichterstattungen, sowie die Erstellung von Arbeitsmarktstatistiken.<sup>36</sup>

Damit erfüllt sie für Arbeitsuchende und Unternehmen umfassende Dienstleistungsaufgaben auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt.<sup>37</sup>

## **Personalberater**

Auf Personalberater greifen Unternehmen vor allem zurück, wenn Stellen der höheren Hierarchie-Ebenen besetzt werden sollen. Ihr Schwerpunkt liegt dabei nicht auf der Vermittlung von Arbeitskräften, sondern auf der Beratung von Unternehmen.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> vgl. Arbeitsagentur (Organisation, 2015), URL: <[www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm](http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm)>

<sup>36</sup> vgl. ebd.

<sup>37</sup> vgl. Arbeitsagentur (Organisation, 2015), URL: <[www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm](http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm)>

<sup>38</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 122

Diese übernehmen gegen eine entsprechende Vergütung (üblicherweise zwischen 25 und 30 Prozent des Bruttojahresgehalts) die Analyse der Position, die Gestaltung und Formulierung der Stellenanzeige und die Abwicklung des gesamten Bewerbungsprozesses.<sup>39</sup>

Personalberater haben oftmals den Vorteil, dass sie über ein weitreichendes Netzwerk an Kontakten verfügen und durch die Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen entsprechende Erfahrungen und Kenntnisse der Arbeitsmärkte besitzen.<sup>40</sup>

### **Stellenanzeigen in Printmedien**

Stellenanzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften haben in Deutschland nach wie vor eine gewisse Bedeutung, auch wenn diese stetig abnimmt. Zu beachten sind dabei die inhaltliche und äußere Gestaltung, der Träger der Anzeige, sowie der Zeitpunkt zu welchem man die Stellenanzeige schaltet.<sup>41</sup>

Bei der inhaltlichen Gestaltung sollte darauf geachtet werden, dass dem Leser alle nötigen Informationen der Stelle dargeboten werden. Die Anzeige sollte jedoch nicht überfrachtet werden.

Zu den nötigen Informationen gehören: Aussagen über das Unternehmen, über die vakante Stelle, über die Anforderungen der

---

<sup>39</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 101

<sup>40</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 73

<sup>41</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 104

Stelle, was das Unternehmen dem Bewerber bieten kann und schlussendlich die vom Bewerber benötigten Unterlagen.<sup>42</sup>

Bei der äußeren Erscheinung der Anzeige sollte darauf geachtet werden, dass sie leicht lesbar ist. Es empfiehlt sich auch mit Schlagwörtern zu arbeiten und eine angemessene Schriftgröße zu verwenden um Aufmerksamkeit zu erregen. Ebenfalls wichtig sind der Einsatz von Firmenlogos und Weißflächen um sich optisch von anderen Stellenanzeigen abzugrenzen.

Beim Anzeigenträger sollte man darauf achten welche Zielgruppe man ansprechen möchte. Bei Arbeitskräften der unteren- bis mittleren Hierarchie-Ebene eignen sich vor allem regionale Tageszeitungen, sucht man eher Führungskräfte eignen sich überregionale Tageszeitungen am besten, sucht man Fachkräfte mit speziellen Kenntnissen eignen sich auch Fachzeitschriften.<sup>43</sup>

Der Zeitpunkt zur Schaltung einer Stellenanzeige sollte möglichst früh erfolgen, damit der Bewerbungsprozess in Ruhe erfolgen kann. Mit einzukalkulieren sind auch die Kündigungsfristen der potentiellen Bewerber, sollten diese sich noch in einem Beschäftigungsverhältnis befinden.

Es ist zudem darauf zu achten das die Stellenanzeige nach dem allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschlechtsneutral zu verfassen ist.

---

<sup>42</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 104

<sup>43</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 70

Abb. 5: Beispiel einer Stellenanzeige

Wir sind das größte und führende  
Space-Tour-Unternehmen des Universums.  
Erstklassige Qualität und kompetente Mitarbei-  
ter zeichnen uns aus.

**spinxx**space-tours

**Zur Verstärkung unseres Never-Come-  
back-Teams suchen wir ab sofort Sie als**

## **Space-Pilot/in**

Wir suchen einen engagierten Captain für  
unsere junge Flotte. Sie sollten Freude am  
Raketenflug haben. Zu Ihren Stärken zählt  
eine hohe Dienstleistungsbereitschaft.

*Voraussetzungen:*  
Mindestens vier Jahre Marsianisch,  
absolute Sonnenbrand-Resistenz und  
Erfahrung im Kuhmelken.

Interesse? 0123-456789  
[www.spinxx-space-tours.de](http://www.spinxx-space-tours.de)

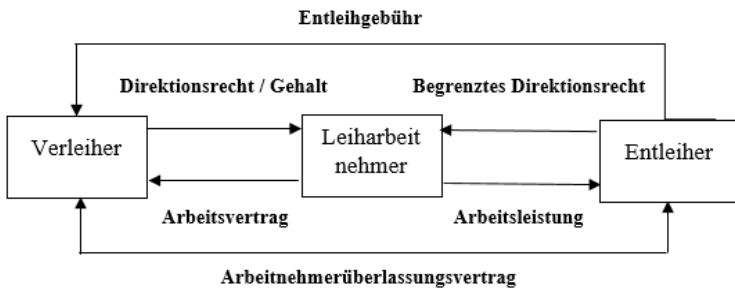


Quelle: URL: Kritikergipfel, URL: <[http://kritikergipfel.spinxx.de/?page\\_id=288](http://kritikergipfel.spinxx.de/?page_id=288)>

## Arbeitnehmerleasing

Eine weitere Möglichkeit der externen Personalbeschaffung stellt das Arbeitnehmerleasing dar. Beim Arbeitnehmerleasing oder auch Zeitarbeit, stellt ein Verleiher einem Entleiher eine Arbeitskraft zur Verfügung. Dieser Leiharbeitnehmer ist in einem Arbeitsverhältnis mit dem Verleiher, von welchem er auch sein Gehalt erhält, der Entleiher zahlt wiederum dem Verleiher eine Entleihgebühr dafür, um die Arbeitskraft in Anspruch nehmen zu können. Abbildung 6 zeigt die Beziehungen zwischen Verleiher, Leiharbeitnehmer und Entleiher.

Abb. 6: Arbeitnehmerleasing



Quelle: In Anlehnung an Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 124

Damit eine Zeitarbeitsfirma (Verleiher) einen Arbeitnehmer vermitteln darf, benötigt sie zunächst die Erlaubnis der Bundesagentur für Arbeit und muss auch später an diese Meldung erstatten.<sup>44</sup> Die rechtlichen Grundlagen der Arbeitnehmerüberlassung sind im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt.

Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit können Auftragsspitzen, Krankheits- oder Urlaubsvertretung usw. sein. Der Vorteil hierbei ist, es werden unnötige Personalkosten oder Überbesetzungen vermieden. Die Entleiher brauchen kein Kranken- oder Urlaubsgeld zu zahlen und haben geringere Kosten der Personalbeschaffung und -verwaltung.<sup>45</sup>

Ein Problem der Zeitarbeit ist allerdings, dass sie reguläre Arbeitsplätze verdrängen kann. Zudem haben die Leiharbeiter meist

<sup>44</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 102

<sup>45</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 103

weniger Mitbestimmungsrechte, z. B. bei der Wahl des Betriebsrates.<sup>46</sup>

Ein weiteres Problem ist, dass Leiharbeiter meist deutlich weniger verdienen als festangestellte Arbeitnehmer.

### **Abwerbung**

Bei der Abwerbung versucht ein Unternehmen einen anderweitig beschäftigten Arbeitnehmer dazu zu bewegen, sein Arbeitsverhältnis aufzukündigen und bei ihm zu arbeiten. Wenn ein Arbeitnehmer ein Angebot erhält, zu besseren Bedingungen als bisher zu arbeiten, spricht man von einer zulässigen Abwerbung.

Anders verhält es sich, wenn ein Unternehmen den Arbeitnehmer dazu verleitet einen Vertragsbruch zu begehen oder systematisch versucht mehrere Mitarbeiter abzuwerben. Hierbei spricht man von einem sittenwidrigen Verhalten. In diesem Fall hat das geschädigte Unternehmen Recht auf Schadensersatz oder Unterlassung.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 103

<sup>47</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011), S. 75

## **2.5. Vor- und Nachteile der traditionellen Personalbeschaffung**

Mit der internen und externen Personalbeschaffung sind, unabhängig von der gewählten Methode, gewisse Vor- und Nachteile verbunden. Im Folgenden Kapitel sollen diese nun aufgezeigt werden.

### **2.5.1. Interne Personalbeschaffung**

#### **Vorteile**

Die Vorteile der internen Personalbeschaffung sind Aufstiegs- und Entwicklungschancen für die Mitarbeiter und eine daraus resultierende positive Motivation. Dies kann wiederum die Bindung an das Unternehmen stärken und das Betriebsklima verbessern.

Durch die interne Besetzung lassen sich offene Stellen zudem relativ rasch neu besetzen, zu meist geringeren Kosten als über die externe Personalbeschaffung.<sup>48</sup>

Ein weiterer Vorteil ist, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen bereits bekannt ist, und umgekehrt, dadurch lassen sich „böse Überraschungen“ auf beiden Seiten vermeiden.

---

<sup>48</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 427

## **Nachteile**

Natürlich birgt die interne Personalbeschaffung auch einige Nachteile. Einer der offensichtlichsten Nachteile ist die begrenzte Auswahlmöglichkeit unter den im Betrieb befindlichen Mitarbeitern.

Dazu kommt eine etwaige Betriebsblindheit, das heißt Mitarbeiter sind derart in ihrer Routine festgesetzt, dass etwaige Fehler im Betriebsablauf nicht wahrgenommen werden.

Ein weiterer Nachteil ist, dass der Mitarbeiter evtl. zunächst eine Fortbildung oder Umschulung benötigt, um der neuen Stelle gerecht zu werden, was zu hohen Kosten führt.<sup>49</sup> Ein Problem ist auch, dass die durch den beruflichen Aufstieg nun freigewordene Stelle ebenfalls neu besetzt werden muss, was zusätzlichen Aufwand bedeutet.

Zudem ist es möglich, dass sich unter den Mitarbeitern Spannungen bilden. Abgelehnte Mitarbeiter könnten enttäuscht werden und die Ablehnung als Misserfolg werten, was wiederum zur Demotivation beiträgt. Es ist auch denkbar, dass zwischen den Mitarbeitern Rivalitäten entstehen, die das Betriebsklima negativ beeinflussen.

### **2.5.2. Externe Personalbeschaffung**

#### **Vorteile**

Ein Vorteil der externen Personalbeschaffung ist, dass dem Unternehmen eine größere Auswahl an Bewerbern zur Verfügung steht. Zudem verhindert man dadurch das Entstehen einer

---

<sup>49</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 427



Betriebsblindheit und kann gleichzeitig „frischen Wind“ in die Unternehmung bringen. Ein externer Bewerber hat möglicherweise neue Sichtweisen auf bestehende Probleme und kann neue Fähigkeiten und neues Know-how einbringen. Außerdem besteht die Möglichkeit Informationen über Konkurrenten zu gewinnen.

Ein weiterer Vorteil ist, dass durch das externe Besetzen einer Stelle keine neuen Lücken entstehen. Zudem spart man sich in der Regel Fortbildungskosten, da ein externer Bewerber unter Umständen bereits alle nötigen Qualifikationen besitzt.<sup>50</sup>

## **Nachteile**

Ein Nachteil der externen Personalbeschaffung ist, dass sie dazu beitragen kann vorhandene Mitarbeiter zu demotivieren und das Betriebsklima zu beeinträchtigen, da diese durch eine hohe Fluktuation möglicherweise keine Aufstiegschancen sehen.

Ein weiterer Nachteil sind die Kosten. Die externe Personalbeschaffung ist oftmals sehr kostenaufwendig. Es müssen Anzeigen geschaltet werden, unter Umständen benötigt man einen Personalberater und nicht zuletzt besteht die Möglichkeit, dass der externe Bewerber höhere Gehaltsforderungen stellt als der interne Bewerber.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 96

<sup>51</sup> vgl. Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010), S. 113

Zudem gestaltet sich die Bewerberauswahl häufig sehr zeitaufwendig. Trotz einer sorgfältigen Auslese besteht zudem die Gefahr einer Fehlbesetzung.

Nicht zuletzt benötigt ein Mitarbeiter der über externe Personalbeschaffungsmethoden rekrutiert wurde, aufgrund der fehlenden Betriebskenntnisse, oftmals eine längere Einarbeitungszeit.

### **3. Grundlagen des E-Recruiting**

#### **3.1. Definition: Digitalisierung**

Man kann den Begriff Digitalisierung auf zwei Arten interpretieren. Er kann entweder die Übertragung von analogen Informationen in einen digitalen Speicher bedeuten oder den durch die Einführung digitaler Technologien hervorgerufenen Veränderungsprozess.<sup>52</sup> Letzteres entspricht eher der modernen Interpretation, man spricht hier auch von Computerisierung oder dem Informationszeitalter.

#### **3.2. Definition: E-Recruiting**

E-Recruiting steht für Electronic Recruiting und beschreibt die digital gestützte Personalbeschaffung über das Medium Internet. Andere Bezeichnung für E-Recruiting sind – Online-Recruiting, E-Cruiting oder auch E-Recruitment.

Die Instrumente des E-Recruiting sind z. B. Online-Jobbörsen, Lebenslaufdatenbanken, Social Media, E-Mail-Bewerbungen oder auch die Unternehmenseigene Karrierewebsite.

Ziel der digitalen Personalbeschaffung ist unter anderem eine Erhöhung der Reichweite über die regionalen Grenzen des Unternehmens hinweg, die Beschleunigung des

---

<sup>52</sup> vgl. Hess, Thomas (Digitalisierung, 2013), URL: <[www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung](http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung)>

Personalbeschaffungsprozesses und die Senkung der Personalbeschaffungskosten.<sup>53</sup>

### **3.3. Akzeptanz von E-Recruiting**

Wie die von der Monster Worldwide Deutschland GmbH in Zusammenarbeit mit dem Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universität Bamberg durchgeführte Studie „Recruiting Trends 2016“ zeigt, sind Internetbasierte Bewerbungen bereits weit verbreitet.

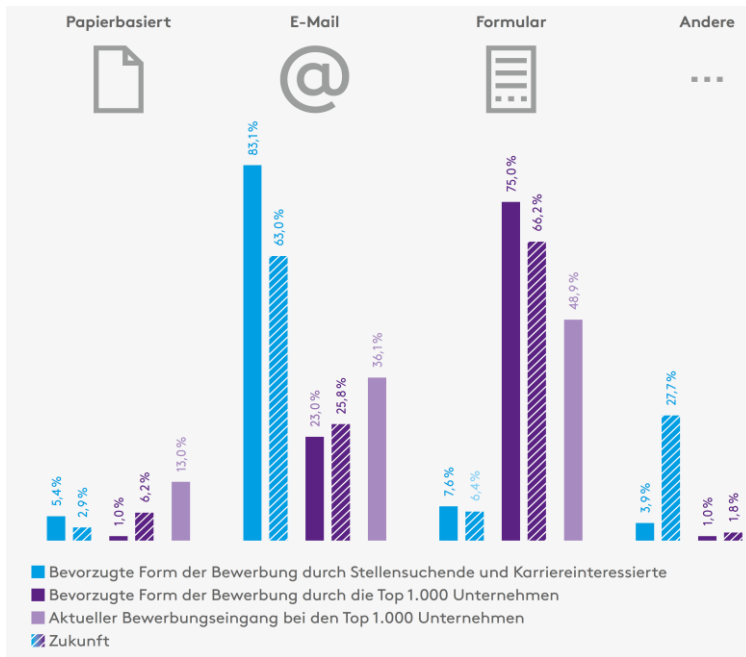
#### **Welche Bewerbungs-Kanäle werden bevorzugt?**

Wie Abbildung 7 verdeutlicht, spielen papierbasierte Bewerbungen bei den befragten Unternehmen kaum noch eine Rolle. Lediglich 5,4 Prozent der Bewerber bevorzugen die „klassische“ Form der Bewerbung, bei den Unternehmen sind es sogar gerade einmal nur noch 1 Prozent.

---

<sup>53</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 100

Abb. 7: Bevorzugte Bewerbungsform - Unternehmen und Stellensuchende



Quelle: Weitzel, Tim u. a. (Bewerbung der Zukunft, 2016), URL [PDF]: [media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialBewerbung%20der%20Zukunft2016.PDF](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialBewerbung%20der%20Zukunft2016.PDF), S. 6

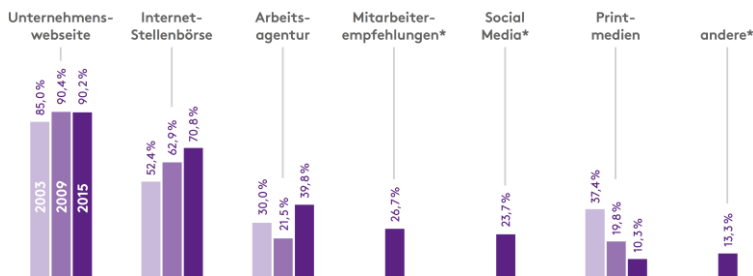
Die meisten Stellensuchenden bevorzugen vor allem die Bewerbung per E-Mail, mit 83,1 Prozent. Die Formular-Bewerbung wird von ihnen eher ablehnend betrachtet, gerade einmal 7,6 Prozent der Bewerber bevorzugen diese Methode. Die bei Unternehmen beliebteste Form der Bewerbung stellt mit 75 Prozent das Online-Formular dar. Im Gegensatz zu den Bewerbern steht die E-Mail-Bewerbung bei den Unternehmen weniger hoch im Kurs, sie wird lediglich von 23 Prozent bevorzugt.

## Über welche Kanäle werden Vakanzen ausgeschrieben?

Am häufigsten werden vakante Stellen über die Unternehmenseigene Webseite veröffentlicht, wie Abbildung 8 zeigt (90,2 Prozent). Gefolgt von Internet-Stellenbörsen (bzw. Online-Jobbörsen), mit 70,8 Prozent und der Agentur für Arbeit mit 39,8 Prozent.

Auch Social-Media-Anwendungen, wie z. B. XING spielen für die Unternehmen bei der Ausschreibung von Stellen eine immer größere Rolle. Im Jahr 2015 haben immerhin bereits 23,7 Prozent der Unternehmen ihre Vakanzen über diese Kanäle veröffentlicht.

*Abb. 8: Kanäle über welche Vakanzen veröffentlicht wurden (\*2003 / 2009 nicht abgefragt)*



Quelle: Weitzel, Tim u. a. (Employer Branding, 2016), URL [PDF]:

<[media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialEmployer%20Branding2016.pdf](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialEmployer%20Branding2016.pdf)> S. 11

Printmedien verlieren hingegen zusehends an Bedeutung. Haben 2003 noch 37,4 Prozent der Unternehmen offene Stellen in Zeitschriften und Zeitungen inseriert, waren es 2015 nur noch 10,3 Prozent.

## **Über welche Kanäle werden Stellenbesetzungen generiert?**

Die meisten Einstellungen (vgl. Abbildung 9) kamen dabei, wie zu erwarten, über die Unternehmenswebseiten und Online-Jobbörsen zustande. Wurden 2003 noch 52,8 Prozent der Stellen über diese klassischen Internetkanäle besetzt, waren es 2015 bereits 73,1 Prozent.

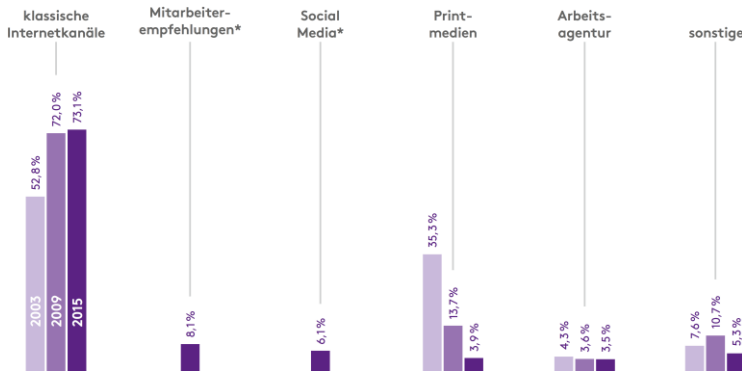
Auch über Social Media wurden 2015 bereits 6,1 Prozent der offenen Stellen besetzt, eine Steigerung von 3,7 Prozent gegenüber 2011.<sup>54</sup>

Wie schon bei den Stellenausschreibungen, verlieren die Printmedien auch bei den Kanälen über welche Besetzungen generiert werden zunehmend an Bedeutung. Wurden 2003 noch 35,3 Prozent der Stellen über Printmedien besetzt, waren es 2015 gerade einmal noch 3,9 Prozent.

---

<sup>54</sup> vgl. Weitzel, Tim u. a. (Employer Branding, 2016), URL [PDF]:  [<media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialEmployer%20Branding2016.pdf>](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialEmployer%20Branding2016.pdf) S. 12

Abb. 9: Kanäle über welche Stellenbesetzungen generiert wurden  
(\*2003 / 2009 nicht abgefragt)



Quelle: Weitzel, Tim u. a. (Employer Branding, 2016), URL [PDF]:  
<media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialEmployer%20Brandi  
ng2016.pdf> S. 11

### 3.4. Das Web 2.0

Der Begriff Web 2.0 wurde erstmals 2004 bei einem Brainstorming zwischen Tim O'Reilly und der MediaLive International erwähnt. Nach damaliger Definition bezeichnete Web 2.0 „Das Web als Plattform“.<sup>55</sup> Die moderne Definition des Begriffes ist jedoch eher „Internet zum Mitmachen“.<sup>56</sup>

Ein Begriff der oftmals in Verbindung mit Web 2.0 auftritt, ist Social Software. Dabei handelt es sich um einen Sammelbegriff für Software welche die Kommunikation und Zusammenarbeit im Internet

<sup>55</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 17

<sup>56</sup> vgl. ebd.



unterstützen soll. Beispiele dafür sind Wikis, Blogs oder auch Foren usw.<sup>57</sup>

## **Vom Web 1.0 zum Web 2.0**

In den 1990er Jahren wurde das Internet noch in vergleichsweise wenigen Privathaushalten genutzt. Auch Unternehmen machten nur wenig Gebrauch von diesem neuen Medium. Aufgrund des verhältnismäßig hohen Kosten- und Zeitaufwandes scheuten sich viele Unternehmen davor Stellenanzeigen auf ihren Unternehmenswebseiten zu veröffentlichen.<sup>58</sup>

Dies änderte sich erst mit der zunehmenden Verbreitung des Internets und der Jahrtausendwende, als der durch den beginnenden Fachkräftemangel ausgelöste „War of Talents“, die Unternehmen dazu veranlasste neue Wege der Personalbeschaffung zu gehen. Anfang der 2000er Jahre begannen immer mehr Unternehmen Stellenanzeigen auf ihren Karrierewebseiten zu veröffentlichen, stellenweise bereits mit Online-Formularen, zudem wurden die ersten Online-Jobbörsen gegründet.<sup>59</sup>

Doch dieses sogenannte Web 1.0 war von seiner Grundauffassung ein rein statisches Gebilde. Es waren keinerlei Interaktionsmöglichkeiten gegeben, das Web 1.0 hatte einen reinen Informationscharakter.<sup>60</sup> Dies änderte sich erst mit Weiterentwicklung des Internets zum Web 2.0.

---

<sup>57</sup> vgl. Siepermann, Markus (Social Software), URL:

<[wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/social-software.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/social-software.html)>

<sup>58</sup> vgl. Rehm, Florian (Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, 2014), S. 14

<sup>59</sup> vgl. Rehm, Florian (Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, 2014), S. 14

<sup>60</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 18

Damit war es den Nutzern nun möglich Inhalte nicht mehr nur passiv zu konsumieren, sondern aktiv an deren Erstellung mitzuwirken (user generated content). Es entwickelten sich soziale Netzwerke (Social Media) über welche sich die Nutzer austauschen konnten. Informationen konnten sich nun sehr schnell mit einer zuvor nie dagewesenen Reichweite verbreiten, wodurch Unternehmen ihre Alleinmacht in der Kommunikation mit den Bewerbern über das Internet verloren.<sup>61</sup> Damit wandelte sich das Internet vom statischen Web 1.0 zum heutigem kollaborativen Web 2.0. Obwohl mit der Entwicklung des Web 2.0 auch einige technologische Veränderungen einhergingen, spricht man eher von einer kulturellen Weiterentwicklung des Internets.<sup>62</sup>

Besondere Bedeutung kommt dabei der Generation Y, die auch Digital Natives genannt werden, bei. Als Generation Y bezeichnet man im Allgemeinen alle, die ab den 1980er Jahren geboren wurden und, in der Regel, ein natürliches Verständnis für moderne Technologien besitzen.<sup>63</sup>

Diese Bewerber, die mittlerweile vermehrt auf den Arbeitsmarkt drängen, machen sich über Social Media oder die Unternehmenswebseite meist ein ausführliches Bild über ihren zukünftigen Arbeitgeber.<sup>64</sup> Daher ist es für Unternehmen wichtig ein positives Image von sich aufzubauen, um sich langfristig die besten Kandidaten zu sichern. Doch auch Unternehmen profitieren vom Web

---

<sup>61</sup> vgl. Rehm, Florian (Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, 2014), S. 15

<sup>62</sup> vgl. ebd.

<sup>63</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 16

<sup>64</sup> vgl. Rehm, Florian (Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, 2014), S. 15

2.0, denn für sie ist es nun einfacher mit potentiellen Bewerbern in Kontakt zu treten.

*Abb. 10: Vergleich des E-Recruiting im Web 1.0; 2.0; 3.0*

<b>E-Recruiting</b>	<b>Web 1.0</b>	<b>Web 2.0</b>	<b>Web 3.0</b>
Grundauffassung	statisch	kollaborativ	semantisch
Technik	Karrierehomepage	Soziale Netzwerke	semantische Netzwerke
Interaktionsmöglichkeiten	E-Mail, Onlineformular, Foren	User generated Content, Virtuelle Recruiting-Messen, Recruiting Games	Freitextintelligenz plus - Empfehlungen

Quelle: In Anlehnung an Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 450

## **Das Web 3.0**

Der nächste Schritt der Evolution ist das semantische Internet, welches auch Web 3.0 genannt wird. Ist das Web 2.0 durch seine Interaktivität geprägt, in dem jeder Nutzer zum Produzenten werden kann, so ist das Web 3.0 hingegen durch seine Semantik geprägt. Das bedeutet, dass die Inhalte des Internets und deren Bedeutung in

logischen Beziehungen zueinander gestellt werden.<sup>65</sup> Dies wird vor allem Suchanfragen erheblich vereinfachen.

Für Unternehmen ergibt sich aus dem Web 3.0 die Möglichkeit des Target-Recruiting (Zielgruppengerechtes Rekrutieren). Damit wird es möglich sein, nur die Bewerber anzusprechen die dem Soll-Profil des Unternehmens entsprechen.<sup>66</sup>

### **3.5. Exkurs: E-HRM**

Unter E-HRM (Electronic Human Resource Management) versteht man die Unterstützung der Personalwirtschaft durch IT-Programme (z. B. Textverarbeitung, Zeitwirtschaftssysteme, Tabellenkalkulation) und durch das Inter- / Intranet.<sup>67</sup> Synonym werden auch die Begriffe E-HR, elektronische Personalarbeit oder digitale Personalwirtschaft verwendet. Ziel des E-HRM ist es nicht nur die Personalarbeit zu vereinfachen, sondern auch alle damit verbundenen Prozesse zu beschleunigen und zu verbessern. Zu dem Bereich des E-HRM gehören:

- **E-Learning**
- **Mitarbeiterportale**
- **HR-Portale**
- **E-Administration**

---

<sup>65</sup> vgl. ITWissen (Web 3.0), URL: <[www.itwissen.info/definition/lexikon/Web-3-0-web-3-0.html](http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Web-3-0-web-3-0.html)>

<sup>66</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 448

<sup>67</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 603

- **E-Recruiting** (wird in diesem Kapitel nicht näher behandelt)

## **E-Learning**

Unter E-Learning versteht man alle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen die mittels Computer absolviert werden können. Dabei unterscheidet man zwischen Computer Based Training (CBT) und Web Based Training (WBT).<sup>68</sup> Während CBT Lernprogramme auch offline einsetzbar sind, können WBT Anwendungen nur über das Inter- oder Intranet verwendet werden.

Der Vorteil des E-Learnings besteht darin, dass die Kursteilnehmer, anders als beim Präsenzunterricht, weder Zeit- noch Ortsgebunden sind, was ein großer Kostenvorteil sein kann. Sie können entweder von Zuhause oder vom Arbeitsplatz jederzeit auf die benötigten Lerninhalte zurückgreifen. Via Chat, Foren oder E-Mail besteht zudem die Möglichkeit mit anderen Kursteilnehmern zu diskutieren, Informationen auszutauschen oder Aufgabengemeinsam zu bearbeiten. Unter Umständen steht auch ein Tutor zur Verfügung der die Kursteilnehmer unterstützt, indem er sie anleitet und den Informationsaustausch koordiniert.<sup>69</sup>

Zu beachten ist allerdings, dass E-Learning nicht alle Aus- und Weiterbildungsinhalte abdecken kann. Lerninhalte wie z. B. Rhetorik sind für diese Art des Lernens eher ungeeignet, da sie einen direkten

---

<sup>68</sup> vgl. ILTEC (eLearning Leitfaden), URL [PDF]:

<[www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning\\_leitfaden.pdf](http://www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning_leitfaden.pdf)>, S. 5

<sup>69</sup> vgl. ebd.

Kontakt zu anderen Menschen erfordern. Zudem benötigen die Kursteilnehmer eine hohe intrinsische Motivation und eine entsprechende Selbstlernkompetenz, die nicht immer gegeben ist.<sup>70</sup>

## **Mitarbeiterportale**

Bei Mitarbeiterportalen handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Intranets. Diente das Intranet lediglich als reine Informationsplattform, bündeln Mitarbeiterportale sämtliche Informationen, Applikationen und Prozesse eines Unternehmens in einer einheitlichen Oberfläche und ermöglichen zusätzlich die Kommunikation unter den Mitarbeitern.<sup>71</sup> Der Zugriff erfolgt dabei entweder über den PC am Arbeitsplatz oder von Zuhause aus mittels einer Internetverbindung.

Neben der Bereitstellung von Informationen die für die tägliche Arbeit benötigt werden und Services die Arbeitsabläufe und administrative Aufgaben effizienter machen, tragen Mitarbeiterportale auch dazu bei, das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter zu fördern.<sup>72</sup>

Informationen die über das Mitarbeiterportal abgerufen werden können sind z. B. statistische Informationen, aktuelle Stellenausschreibungen, Organigramme oder Ansprechpartner, aber auch Online-Befragungen und Diskussionsforen können Bestandteil

---

<sup>70</sup> vgl. ILTEC (eLearning Leitfaden), URL [PDF]: [www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning\\_leitfaden.pdf](http://www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning_leitfaden.pdf), S. 11

<sup>71</sup> vgl. Reinhardt, Wilko (MA-Portale, 2002), URL [PDF]: [www.e-trend.de/downloads/Mitarbeiterportale020816.pdf](http://www.e-trend.de/downloads/Mitarbeiterportale020816.pdf), S. 1

<sup>72</sup> vgl. Reinhardt, Wilko (MA-Portale, 2002), URL [PDF]: [www.e-trend.de/downloads/Mitarbeiterportale020816.pdf](http://www.e-trend.de/downloads/Mitarbeiterportale020816.pdf), S. 1; 5

solcher Portale sein.<sup>73</sup> Ein wichtiger Bestandteil von Mitarbeiterportalen sind sogenannte Employee-Self-Services (ESS). Diese ermöglichen den Mitarbeitern das selbständige anlegen, verwalten und ändern von Personaldaten.<sup>74</sup>

## HR-Portale

Bei HR-Portalen handelt es sich um Internet-Plattformen die Personalverantwortlichen eine breite Palette an Produkten, Dienstleistungen und Informationen anbieten.<sup>75</sup>

HR-Portale decken eine Reihe von Personalmanagement-Prozessen ab. So dienen sie z. B. der Personalbeschaffung und -auswahl oder der Personalentwicklung. Sie dienen den Personalverantwortlichen aber auch als Plattform um sich auszutauschen und Informationen über aktuelle Probleme zu gewinnen.

Grundlegend kann man zwei Arten von HR-Portalen unterscheiden:<sup>76</sup>

- **Generelle HR-Portale:** Diese Portale bemühen sich, ein möglichst breites Angebot an Dienstleistungen und Inhalten zu vermitteln, um ein breites Feld an personalwirtschaftlichen Funktionen abzudecken.

---

<sup>73</sup> vgl. Hils, Matthias; Bahner, Jens (E-HRM in Deutschland, 2005), URL [PDF]: <elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/MatthiasHilsJensBahner.pdf>, S. 4

<sup>74</sup> vgl. ebd.

<sup>75</sup> vgl. Hils, Matthias; Bahner, Jens (E-HRM in Deutschland, 2005), URL [PDF]: <elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/MatthiasHilsJensBahner.pdf>, S. 5

<sup>76</sup> vgl. Personalmanagement (HR-Portale), URL: <www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/hr-portale/>

- **Spezialisierte HR-Portale:** Dabei handelt es sich um Portale, die ihr Angebot auf wenige personalwirtschaftliche Funktionen beschränken. Dazu zählen z. B. die Personalbeschaffung.

## **E-Administration**

Unter E-Administration versteht man die IT-Gestützte Bewältigung von Verwaltungsaufgaben und die Verarbeitung von Massendaten im Personalwesen. Zu den typischen Aufgaben der E-Administration gehören z. B. die Stammdatenverwaltung, verwalten der elektronischen Personalakten, Bewerbermanagement usw.

Bewältigt werden diese Aufgaben mittels sogenannter Personalverwaltungssysteme (PIS).<sup>77</sup> Zu den berühmteren Anbietern solcher Systeme gehört in Deutschland wahrscheinlich die Softwarefirma SAP.

Man unterscheidet zudem zwischen im Unternehmen installierten Lösungen und sogenannten Application Service Providing Lösungen (ASP).<sup>78</sup> Bei ASP-Lösungen werden die benötigten Anwendungen von einem Dienstleister geleast. Neben der Bereitstellung der Anwendungen übernimmt der Dienstleister auch sämtliche Pflege- und Wartungsarbeiten der Soft- und Hardware. Besonders geeignet sind solche Lösungen vor allem bei weniger komplexen Prozessen

---

<sup>77</sup> vgl. Hils, Matthias; Bahner, Jens (E-HRM in Deutschland, 2005), URL [PDF]: [elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/MatthiasHilsJensBahner.pdf](http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/MatthiasHilsJensBahner.pdf), S. 5

<sup>78</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 604



und Unternehmensspezifischen Bereichen, wie z. B. der Lohn- und Gehaltsabrechnung.<sup>79</sup>

Vorteile die durch das E-HRM erzielt werden sind:<sup>80</sup>

- Eine effizientere Personalarbeit durch gesenkte Zeit- und Transaktionskosten
- Eine verbesserte Informationsbasis bei Personalentscheidungen, durch eine verbesserte Vernetzung
- Eine Verkürzung von Personalprozessen
- Geringere Personalkosten
- Verbesserte Servicequalität von Personaldienstleistungen
- Und schließlich eine Entlastung der Personalabteilung durch die Reduzierung von Routineaufgaben

---

<sup>79</sup> vgl. Hils, Matthias; Bahner, Jens (E-HRM in Deutschland, 2005), URL [PDF]: <[elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/MatthiasHilsJensBahner.pdf](http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/MatthiasHilsJensBahner.pdf)>, S. 5

<sup>80</sup> vgl. ebd.

## 4. Möglichkeiten des E-Recruiting

### 4.1. Bewerberansprache

Unternehmen haben eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen vakante Stellen publik zu machen oder begehrte Bewerber direkt anzusprechen. Einige dieser Möglichkeiten sollen in Kapitel 4.1 nun näher erläutert werden.

#### 4.1.1. Online-Jobbörsen

Bei Online-Jobbörsen handelt es sich um Plattformen, die es Unternehmen ermöglichen online vakante Stellen auszuschreiben. Stellensuchende wird es wiederum ermöglicht über bestimmte Suchkriterien, eine für sie passende Stelle zu finden. Eine weitere Möglichkeit die viele Jobbörsen anbieten ist es für Stellensuchende ein Profil samt Lebenslauf anzulegen. Unternehmen bietet sich dadurch die Möglichkeit gezielt nach geeigneten Bewerbern zu suchen.

*Abb. 11: Merkmale von Jobbörsen*

Marktstruktur	Dienstleistungsumfang für Unternehmen und Bewerber	Auswahlkriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoher Wettbewerb und unübersichtliche Struktur</li> <li>• Marktkonzentration auf wenige Anbieter und Trend zur Marktkonsolidierung</li> <li>• zahlreiche Nischenanbieter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerndienstleistungen: Schalten von Stellenanzeigen und Lebenslauf-Einstellungen</li> <li>• Recherchen</li> <li>• Personalberatung</li> <li>• Prozess-Tools</li> <li>• Unternehmensinformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Seitenbesucher</li> <li>• Bewerbungsaufkommen pro Stellenanzeige</li> <li>• Bekanntheitsgrad</li> <li>• Preise</li> <li>• eingestellte Lebensläufe</li> <li>• Zielgruppenorientierung</li> <li>• Mehrsprachigkeit</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 99

Online-Jobbörsen lassen sich im Grunde in zwei Hauptkategorien aufteilen: in kommerzielle und in nicht-kommerzielle Jobbörsen. Zu den nicht-kommerziellen Jobbörsen zählen die Bundesagentur für Arbeit sowie die Jobbörsen von Hochschulen und Verbänden, wie z. B. der IHK. Diese sind für Unternehmen und Stellensuchende in der Regel kostenfrei.<sup>81</sup>

Bei kommerziellen Jobbörsen handelt es sich meistens um branchen- und berufsübergreifende Anbieter, welche ein breites Spektrum an Dienstleistungen und Suchtechniken für Unternehmen und Stellensuchende anbieten, und zudem überregional operieren.<sup>82</sup> Beispiel für kommerzielle Jobbörsen sind: Monster, StepStone, JobScout24 oder Jobnetzwerk. Die Preise für Stellenanzeigen reichen dabei von einigen Hundert Euro bis mehrere Tausend Euro, je nach Anzeigedauer und / oder Anzeigeart.

Nach *Jobbörsen-im-Test.de* lassen sich Jobbörsen in folgende Unterkategorien unterteilen: allgemeine Jobbörsen, Metasuchmaschinen, Jobbörsen für Fach- und Führungskräfte, branchenspezifische Jobbörsen, Jobbörsen für Absolventen und Spezialjobbörsen.<sup>83</sup>

- **Allgemeine Jobbörsen:** Wie der Name bereits vermuten lässt sind bei allgemeinen Jobbörsen in der Regel alle Branchen vertreten. Beispiele dafür sind: StepStone,

---

<sup>81</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 99

<sup>82</sup> vgl. Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010) S. 99

<sup>83</sup> vgl. Jobbörsen im Test (Jobbörsen im Test), URL: <[www.jobboersen-im-test.de/](http://www.jobboersen-im-test.de/)>

Monster, meinestadt.de oder auch die Bundesagentur für Arbeit.

- **Metasuchmaschinen:** Derartige Suchmaschinen besitzen keine eigene Datenbank, sondern ermöglichen den Stellensuchenden über eine Suchmaske das gesamte Internet nach den für ihn geeigneten Stellenmarkt abzufragen. Anschließend muss von dem Bewerber nur noch die passende Jobbörse ausgewählt werden. Der Vorteil dieser Suchmaschinen liegt darin, dass der Bewerber schnell einen Überblick über den aktuellen Stellenmarkt erlangt, was aber auch schnell zu einer gewissen Unübersichtlichkeit führen kann.<sup>84</sup> Beispiele für Metasuchmaschinen sind: JobRobot, Icjobs oder Jobrapido. Umgekehrt gibt es einen derartigen Service auch für Unternehmen. Anhand der gewünschten Branche und Vertragsart (z. B. Praktikum, Festanstellung, Teilzeit) suchen diese Programme für Unternehmen die Börse für welche die Stellenanzeige am geeignetsten scheint.<sup>85</sup>
- **Jobbörsen für Fach- und Führungskräfte:** Dabei handelt es sich um Jobbörsen die an Fach- und Führungskräfte mit einem Jahresgehalt ab 50.000 Euro gerichtet sind.<sup>86</sup> Diese

---

<sup>84</sup> vgl. Jobbörsen im Test (Metasuchmaschinen), URL: <[www.jobboersen-im-test.de/home/metasuchmaschinen/](http://www.jobboersen-im-test.de/home/metasuchmaschinen/)>

<sup>85</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 556f

<sup>86</sup> vgl. Jobbörsen im Test (Jobbörsen für Fach- und Führungskräfte), URL: <[www.jobboersen-im-test.de/home/job%C3%B6rsen-f%C3%BCr-fach-und-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte/](http://www.jobboersen-im-test.de/home/job%C3%B6rsen-f%C3%BCr-fach-und-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte/)>

sind für Stellensuchende meist ebenfalls kostenpflichtig. Beispiel für solche Jobbörsen sind: Jobbleads, Experteer oder Jobware.

- **Branchenspezifische Jobbörsen:** Hierbei handelt es sich um Jobbörsen, welche sich auf einzelne Branchen spezialisiert haben, z. B. Joinvision auf IT-Berufe, Medizinischer Stellenmarkt auf Medizinische Berufe oder Hotelcareer auf Berufe im Gastronomiebereich.
- **Jobbörsen für Absolventen:** Diese Jobbörsen richten sich gezielt an Berufseinsteiger wie Studenten oder Schulabgänger. Ihr Angebot umfasst dabei Praktika, Ausbildungen und Einstiegsberufe. Beispiele dafür sind: Absolventa, Aubi-plus oder Karriereeuling.
- **Spezialjobbörsen:** Diese Art von Jobbörsen haben sich auf spezielle Jobangebote spezialisiert, z. B. FJobs auf Stellen für Frauen, Jobnetzwerk 50Plus auf ältere Stellensuchende oder free-lancer.eu auf Stellenangebote für freischaffende Berufsgruppen.

## Vorteile

Auf Seiten der Unternehmen bietet das Schalten von Stellenanzeigen auf Jobbörsen viele Vorteile. So sind die Erfolgschancen einen geeigneten Bewerber zu finden sehr viel höher als bei Printmedien, da die Stellenanzeigen permanent verfügbar sind, statt an nur einem Tag

in der Woche und auch die Reichweite eine sehr viel Höhere ist. Ein weiterer Vorteil von Jobbörsen ist, dass Stellenanzeigen im Internet oftmals kostengünstiger sind als in Printmedien und eine gezieltere Suche ermöglichen.<sup>87</sup> Außerdem kann die vakante Stelle und die damit einhergehenden Anforderungen sehr viel detaillierter beschrieben werden.

Die Vorteile die sich aus Bewerbersicht ergeben sind ebenfalls nicht zu vernachlässigen. So kann ein Stellensuchender zu jeder Zeit und von jedem Ort (eine Internetverbindung vorausgesetzt) auf das Stellenangebot zugreifen. Zudem kann er durch die vorhandenen Suchfilter der Jobbörsen bequem nach den für ihn geeigneten Stellenanzeigen suchen, wodurch wiederum Zeit gespart werden kann.

## **Nachteile**

Ein Nachteil der sich bei der Verwendung von Jobbörsen für Unternehmen ergeben kann ist die schlechte Auffindbarkeit der eigenen Stellenanzeige. Denn vor allem eher unbekannte Unternehmen können durch die schiere Menge an Stellenanzeigen, welche auf Job-Portalen zu finden sind, neben namhaften Unternehmen untergehen.

Für Bewerber kann sich die große Verfügbarkeit von Stellenanzeigen ebenfalls zu einem Nachteil entwickeln. Denn durch die große Menge

---

<sup>87</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 556

an Informationen und Stellenanzeigen kann sich die Suche nach einer geeigneten Stelle, trotz Suchfilter sehr schnell als schwierig erweisen.

#### **4.1.2. Lebenslaufdatenbanken**

Bei Lebenslaufdatenbanken haben Bewerber die Möglichkeit ihre Lebensläufe und ggfls. andere Bewerbungsrelevante Informationen (z. B. Zeugnisse), in einer Datenbank zu hinterlegen. Diese Lebenslaufdatenbanken sind, wie bereits in Kapitel 4.1.1 erwähnt, meistens ein Teil von Online-Jobbörsen. Es gibt aber auch die Möglichkeit Unternehmensinterner Lebenslaufbanken. Die Lebensläufe werden dabei entweder in Form von Formularen nach einem festen Muster vom Bewerber ausgefüllt oder direkt als Word-Dokument hochgeladen<sup>88</sup> Zudem sind Lebenslaufdatenbanken wie auch Online-Jobbörsen bereits weit verbreitet, wodurch das Angebot an potentiellen Bewerbern relativ groß ist.

Die Kosten für die Nutzung solcher Datenbanken richten sich bei Unternehmen in der Regel nach der Anzahl der durchgesehenen Lebensläufe oder auch nach einer Monatspauschale.<sup>89</sup> Für Stellensuchende sind die Services jedoch meistens kostenlos.

### **Vorteile**

Unternehmen haben durch Lebenslaufdatenbanken den Vorteil, dass sie aktiv nach geeigneten Bewerbern suchen können, man spricht

---

<sup>88</sup> vgl. Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010), S. 41

<sup>89</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 555

hierbei von Active Sourcing. Durch die aktive Suche nach Kandidaten in den Datenbanken kann eine erhebliche Kostenersparnis verzeichnet werden, da man zum Beispiel keine Honorare für Headhunter zahlen muss, und auch das Schalten kostspieliger Stellenanzeigen vermieden werden kann.<sup>90</sup> Bei einer Standardisierung der Lebensläufe lassen sich die Bewerber zudem sehr einfach direkt miteinander vergleichen.

Ein weiterer Vorteil durch die aktive Suche ist, dass man nur die Stellensuchenden anspricht die dem Anforderungsprofil entsprechen. So kann man die große Anzahl unqualifizierter Bewerber, die sonst durch das Schalten einer Stellenanzeige „angelockt“ würden vermeiden. Dies birgt wiederum den Vorteil, dass der allgemeine Bewerbungsprozess beschleunigt werden kann.

Aus Bewerbersicht ergibt sich der Vorteil, dass das zeitaufwändige Durchsuchen der Stellenanzeigen entfällt. Vor allem Informatiker und Ingenieure können von Lebenslaufdatenbanken ungemein profitieren, da diese Berufsgruppen nach wie vor gefragt sind.<sup>91</sup>

## **Nachteile**

Ein Nachteil an der aktiven Suche ist, dass das Finden eines geeigneten Bewerbers für das Unternehmen äußerst zeitaufwendig sein kann. Das liegt zum einen an der schieren Menge an Lebenslaufdatenbanken und zum anderen daran, dass eine einmalige

---

<sup>90</sup> vgl. Absolventa (Active Sourcing), URL:

<[www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing](http://www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing)>

<sup>91</sup> vgl. Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010), S. 41



Kontaktaufnahme oftmals nicht ausreichend ist.<sup>92</sup> Durch generische Anfragen besteht zudem die Gefahr, dass sich Bewerber belästigt fühlen, wodurch die Erfolge ausbleiben.

Für Stellensuchende kann die Fülle an Lebenslaufdatenbanken-Anbietern ebenfalls problematisch sein, da nicht jede Lebenslaufdatenbank für jede Berufsgruppe geeignet ist. So wird zum Beispiel ein Bürokaufmann auf [absolventa.de](http://absolventa.de) mit seiner Offerte wenig Erfolg haben, umgekehrt würde ein Mediziner auf [monster.de](http://monster.de) wahrscheinlich einfach untergehen.

### **4.1.3. Social Media**

Unter Social Media, oder Sozialen Netzwerken, versteht man Internetbasierte Plattformen die eine soziale Interaktion mit anderen Menschen ermöglichen.<sup>93</sup> Die Kommunikation läuft hierbei über in die Plattform integrierte Chat-Funktionen ab. Zudem sind die meisten Social Media Anwendungen in sich geschlossene Kommunikationsräume, die eine vorherige einmalige Registrierung (zumeist kostenfrei) benötigen, um sie nutzen zu können. Gerade für die Generation Y spielen Social-Media-Anwendungen eine große Rolle beim Bewerbungsprozess.<sup>94</sup>

Social-Media-Plattformen ermöglichen Unternehmen ein Profil anzulegen über welches sie Informationen veröffentlichen können. So

---

<sup>92</sup> vgl. Absolventa (Active Sourcing), URL:

<[www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing](http://www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing)>

<sup>93</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 99

<sup>94</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 71

können Stellenanzeigen, Dienstleistungen und andere relevante Informationen von anderen Nutzern des Netzwerkes gesehen werden.

Außerdem kann das Unternehmen durch diese Anwendungen in direkten Dialog mit den Nutzern gehen und so ein positives Image von sich erzeugen. Dabei sollte man allerdings darauf achten, das Unternehmen durch Persönlichkeiten vertreten zu lassen, was den Dialogen Authentizität verleiht.<sup>95</sup> Des Weiteren sollte man darauf achten, Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter zu formulieren, um keine negative Publicity zu erzeugen.<sup>96</sup> So etwas kann z. B. sein, dass Mitarbeiter stets sachlich und freundlich bleiben sollen.

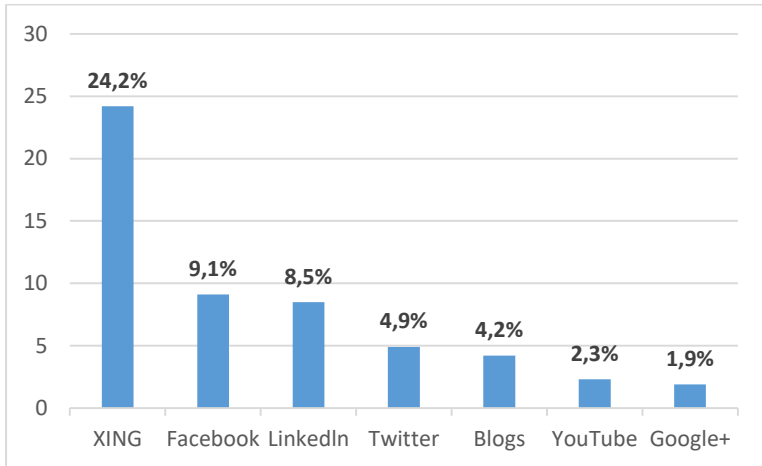
Um über Social-Media-Anwendung in Kontakt mit potentiellen Bewerbern zu treten, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die sich unterschiedlich gut eignen. Grundsätzlich kann man zwischen privaten Netzwerken (z. B. Facebook, Google+), beruflichen Netzwerken (z. B. XING, LinkedIn), Microblogs (z. B. Twitter), Weblogs (z. B. Unternehmens-Blogs) und Videoportalen wie z. B. YouTube unterscheiden. Abbildung 12 zeigt dazu, mit Stand Juni 2013, die von Unternehmen meist genutzten Social-Media-Anwendungen im E-Recruiting.

---

<sup>95</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 100

<sup>96</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 71

Abb. 12: Social-Media-Kanäle im E-Recruiting (Stand Juni 2013)



Quelle: In Anlehnung an Statista (Welche Plattformen nutzen Sie für Online-Recruiting?) URL: <[de.statista.com/statistik/daten/studie/307422/umfrage/umfrage-zu-den-meistgenutzte-plattformen-fuer-online-recruiting-durch-personaler/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307422/umfrage/umfrage-zu-den-meistgenutzte-plattformen-fuer-online-recruiting-durch-personaler/)>

## Private Netzwerke

Wie der Name bereits verrät dienen private Netzwerke, wie Facebook, in erster Linie dem Austausch von Privatpersonen. Durch das Erstellen von Fanseiten können Unternehmen trotzdem ungemein von diesen Netzwerken profitieren. Denn sie ermöglichen den direkten Kontakt mit Kunden, was für das Employer Branding sehr hilfreich sein kann.

Da auf privaten Netzwerken eher private Inhalte hinterlegt sind und kaum berufliche Qualifikationen, eignen sie sich für die aktive Suche nach potentiellen Bewerbern eher weniger. Ein weiteres Problem ist, dass die Suchfunktionen in solchen Netzwerken meist recht

eingeschränkt sind und auch die Einsicht von Profilen sehr viel restriktiver als in beruflichen Netzwerken ist, was die Suche nach geeigneten Bewerbern zusätzlich erschwert.<sup>97</sup>

Für die passive Bewerbersuche eignen sich private Netzwerke daher wesentlich besser. Hat z. B. ein Nutzer auf Facebook eine Unternehmens-Fanseite „geliked“, sieht er fortan sämtliche Aktivitäten des Unternehmens auf Facebook in seiner Timeline und kann so auf eine vakante Stelle aufmerksam gemacht werden.

### **Berufliche Netzwerke**

Bei beruflichen Netzwerken handelt es sich um soziale Netzwerke die speziell auf eine berufliche Kontaktpflege ausgelegt sind. Viele Berufstätige nutzen sie auch um sich fachlich auszutauschen.<sup>98</sup>

Durch die Fokussierung auf professionelle Inhalte enthalten die Profile der Nutzer in der Regel eine sehr viel umfangreichere Auflistung der beruflichen Qualifikationen und der Laufbahnentwicklung.<sup>99</sup> Dadurch eignen sie sich, eher als private Netzwerke, für die aktive Suche nach geeigneten Bewerbern.

Wie bei privaten Netzwerken können Unternehmen aber auch auf beruflichen Netzwerken ein Unternehmensprofil erstellen und so potentielle Bewerber auf sich aufmerksam machen.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> vgl. XING (Active Sourcing), URL [PDF]: [www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf](http://www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf), S. 10

<sup>98</sup> vgl. ebd.

<sup>99</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 101

<sup>100</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 72

## **Weblogs**

Unter einem Weblog oder kurz einfach nur Blog, kann man eine Art digitales Tagebuch verstehen. Die Inhalte sind dabei meistens normale Texte, Videos, Fotos oder Verlinkungen auf andere Seiten. Andere Nutzer haben dann die Möglichkeit dem Blog zu folgen. Über Kommentarfunktionen besteht zudem die Möglichkeit in direkten Kontakt mit dem Blogger zu treten.

Für Unternehmen ergibt sich dadurch die Möglichkeit mittels eines Unternehmens-Blogs interessante Informationen, wie z. B. Neuentwicklungen publik zu machen und anschließend ein direktes Feedback von Nutzern zu erhalten. Zudem kann so mit den Nutzern direkt in Kontakt getreten werden.

Für die Rekrutierung ergibt sich daraus die Möglichkeit über Blogs Stellenanzeigen zu veröffentlichen und direkt auf Fragen potentieller Bewerber einzugehen, was wiederum zu einer Aufwertung des Arbeitgeberimages führen kann.

Eine weitere Möglichkeit über Blogs potentielle Bewerber anzusprechen ist, gezielt nach interessanten Blogs zu suchen und die Betreiber zu kontaktieren. Sucht man z. B. einen Informatiker kann es sich lohnen erfolgreiche IT-Blogs aufzusuchen, in denen der Betreiber mit einem umfangreichen Wissen zu überzeugen weiß.

## **Mikroblogs**

Ein Mikroblog ist im Grunde eine stark verkleinerte Form eines Weblogs. Das berühmteste Beispiel, dürfte hierbei Twitter sein. Bei

Twitter hat der Verfasser einer Nachricht, der sogenannte „Twitterer“, 140 Zeichen zur Verfügung um eine Nachricht zu übermitteln. In diesen Nachrichten werden meistens einzelne Schlüsselbegriffe mit sogenannten Hashtags (#) versehen. Dies ermöglicht es thematisch ähnliche Nachrichten später über die auf Twitter integrierte Suchmaske oder über Suchmaschinen aufzufinden. Zudem besteht die Möglichkeit Personen auf Twitter zu folgen und so stets über neue Nachrichten informiert zu werden. Und auch ein direkter Kontakt zu anderen Nutzern ist über Mikroblogs möglich.

Genau wie bei den vorher genannten Medien können Unternehmen interessante Informationen teilen und auf Vakanzen hinweisen. Durch die Hashtags ist es zudem möglich direkt nach potentiellen Bewerbern zu suchen.<sup>101</sup>

Dies funktioniert ähnlich wie bei Weblogs, indem man gezielt nach berufsrelevanten Schlüsselwörtern sucht.

## **Videoportale**

Bei Videoportalen handelt es sich um Plattformen die primär dazu dienen, Internetnutzern die Möglichkeit zu geben kurze Filme zu veröffentlichen und / oder anzusehen. Das beste Beispiel dafür ist sicherlich YouTube, was bei unterschiedlichen Generationen sehr beliebt ist.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> vgl. XING (Active Sourcing), URL [PDF]:

<[www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf](http://www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf)>, S. 10

<sup>102</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 74

Videoportale dienen hauptsächlich der Unterhaltung und Informationsbeschaffung. Für Unternehmen besteht dadurch die Möglichkeit mit einem eigenen Kanal z. B. auf YouTube Imagefilme zu veröffentlichen und für Produkte zu werben. Andere Nutzer haben dann die Möglichkeit die Videos zu bewerten und zu kommentieren oder auch direkt zu teilen, z. B. auf Facebook oder Twitter.

Als alleiniges Personalbeschaffungsinstrument eignen sich Videoportale jedoch nur bedingt und sollten daher stets mit anderen Kanälen verlinkt werden.<sup>103</sup>

## **Vorteile**

Ein großer Nutzen den Unternehmen durch die Präsenz auf einem oder mehreren der Social- Media-Kanäle erzielen können, ist ihre Bekanntheit zu steigern.<sup>104</sup> Auch kann sich die Präsenz positiv auf das Image des Unternehmens auswirken, wenn die Mitarbeiter in direkten Dialog gehen und auch unbequeme Fragen nicht einfach ignorieren.

Durch den direkten Dialog mit Bewerbern lassen sich zudem neue Bewerbergruppen erschließen und die allgemeine Bewerberqualität verbessern, da Bewerber nach einem direkten und unverbindlichen Kontakt besser abschätzen können, ob der potentielle Wunsch-Arbeitgeber wirklich zu ihnen passt.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 74

<sup>104</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 111

<sup>105</sup> vgl. ebd.

Ein weiterer Vorteil von Social-Media-Anwendungen ist, dass die Nutzung der Inhalte für Unternehmen und Stellensuchende meistens kostenlos ist. Dadurch, dass die Inhalte auf diesen Seiten problemlos geteilt werden können, erhöht sich zudem die Reichweite der Stellenanzeigen erheblich.

Viele der Social-Media-Anwendungen verfügen zudem über umfangreiche Statistiktools, wodurch Unternehmen eine ausgezeichnete Kontrolle über die Maßnahmen ermöglicht wird.<sup>106</sup> So lässt sich relativ schnell und einfach ermitteln welche Werbemaßnahmen Erfolg versprechen und welche nicht.

Zu den Vorteilen aus Werbersicht gehören die bereits erwähnten Kontaktaufnahme- und Informationsmöglichkeiten. Aber auch die Möglichkeit dem Unternehmen zu folgen kann für Bewerber positiv gewertet werden, da sie dadurch zeitnah informiert werden, wenn ein Wunsch-Arbeitgeber eine vakante Stelle offeriert.

## **Nachteile**

Ein großer Nachteil, welcher sich vor allem auf private und berufliche Netzwerke bezieht ist, dass sich durch die Simplizität der Kontaktaufnahme Personalverantwortliche sehr schnell dazu verleitet fühlen generische Anfragen an qualifizierte potentielle Stellensuchende zu stellen. Diese sind dann, wie auch bei den

---

<sup>106</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 111



generischen Anfragen bei Lebenslaufdatenbanken, sehr schnell genervt.

Etwas das in Zusammenhang mit Social-Media-Anwendungen oftmals vernachlässigt wird, ist der zeitliche und personelle Aufwand der unter Umständen benötigt wird, um die entsprechenden Kanäle zu pflegen und auf Anfragen einzugehen.<sup>107</sup> Wird auf Anfragen nicht geantwortet empfinden dies viele oftmals als äußerst negativ, da sie sich ignoriert fühlen. Langfristig kann derartiges Verhalten jedoch dem Arbeitgeberimage schaden.

Ein weiteres Problem welches sich durch Social-Media-Anwendungen ergibt, ist das Unternehmen einzelnen Mitarbeitern die „Macht“ geben, das Unternehmen öffentlich zu vertreten. Stellt dies bei entsprechend geschulten Mitarbeitern absolut kein Problem dar, können nicht qualifizierte Mitarbeiter sehr schnell einen Imageschaden erzeugen. Daher ist es wie bereits erwähnt wichtig, nur ausreichend qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen und ihnen entsprechende Verhaltensrichtlinien vorzugeben.

#### **4.1.4. Mobile Recruiting**

Unter Mobile Recruiting versteht man weniger eine Rekrutierungsmaßnahme, sondern eher die Optimierung der E-Recruiting Kanäle für mobile internetfähige Endgeräte, wie

---

<sup>107</sup> vgl. Rehm, Florian (Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, 2014), S. 45

Smartphones oder Tablets.<sup>108</sup> Die Optimierung geschieht dabei in dem die Unternehmenswebseite ein Responsive Design nutzt. Das heißt die Webseite passt sich automatisch der Bildschirmgröße an, wodurch sie auch auf mobilen Endgeräten angenehm zu lesen und zu bedienen ist.

Eine andere Form der Optimierung ist die Nutzung von Apps. Unternehmen können entweder auf eigene Entwicklungen für die Stellensuche zurückgreifen oder auf die Apps von Jobbörsen, z. B. von JobScout24. Auch Social-Media-Anbieter verfügen über Apps die sich für Rekrutierungszwecke nutzen lassen. Dazu gehören z. B. Facebook oder Twitter.

Für die Optimierung auf mobile Endgeräte eignen sich auch QR-Codes.<sup>109</sup> Mit ihrer Hilfe können Stelleninteressierte ohne größere Umschweife direkt auf eine Stellenanzeige gelotst werden.

Wie wichtig die Optimierung für Smartphones und Tablets ist zeigt Abbildung 13. Von Zuhause aus benutzen bereits jeweils über 40 Prozent der Befragten Smartphones und Tablets um nach Stellenanzeigen zu suchen, Tendenz steigend. Auch die Bewerbung über Smartphones und Tablets gewinnt zunehmend an Bedeutung. So ergab eine Studie des Job-Portals Indeed, dass sich bereits 72 Prozent<sup>110</sup> der Stellensuchenden vorstellen könnten, sich mittels mobilen Endgeräts bei den Unternehmen zu bewerben. Tatsächlich

---

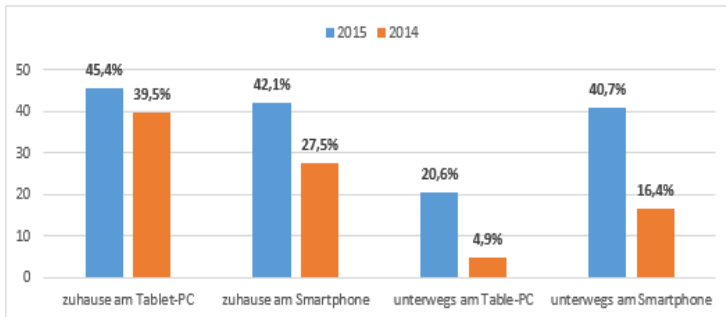
<sup>108</sup> vgl. Perwiss (Was ist Mobile Recruiting?), URL: <[www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting](http://www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting)>

<sup>109</sup> vgl. ebd.

<sup>110</sup> vgl. Indeed (Mobile Recruitment, 2015), URL [PDF]: <[www.competence-site.de/content/uploads/c8/b2/Indeed-Studie-zum-Mobile-Recruitment-in-Deutschland-2015.pdf](http://www.competence-site.de/content/uploads/c8/b2/Indeed-Studie-zum-Mobile-Recruitment-in-Deutschland-2015.pdf)>, S. 3

Gebrauch von dieser Möglichkeit machen allerdings noch die wenigsten Anwender.<sup>111</sup>

*Abb. 13: Nutzung von Mobilen-Endgeräten zur Stellensuche*



Quelle: In Anlehnung an Weitzel, Tim u. a. (Mobile Recruiting), URL [PDF]: [media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\\_Themenspecial\\_Mobile%20Recruiting\\_2016.pdf](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster_Themenspecial_Mobile%20Recruiting_2016.pdf), S. 8

## Vorteile

Einer der Vorteile für das Unternehmen liegt darin, dass sie potentielle Bewerber über mobile Anwendungen jederzeit erreichen können, wodurch sich der Nutzen der E-Recruiting Maßnahmen erhöhen lässt.<sup>112</sup> Bewerber wiederum können zu jeder Zeit und an jedem Ort nach Stellenanzeigen suchen, bzw. sich über Apps darüber informieren lassen, wenn eine für sie geeignete Stelle inseriert wird.

<sup>111</sup> vgl. Weitzel, Tim u. a. (Mobile Recruiting, 2016), URL [PDF]: [media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\\_Themenspecial\\_Mobile%20Recruiting\\_2016.pdf](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster_Themenspecial_Mobile%20Recruiting_2016.pdf), S. 14

<sup>112</sup> vgl. Perwiss (Was ist Mobile Recruiting?) URL: [www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting](http://www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting)

Vor allem die Generation Y lässt sich mittels Mobile Recruiting gezielt ansprechen.

Dadurch das Mobile Recruiting Anwendungen momentan bei den Unternehmen noch eher weniger verbreitet sind, können Unternehmen, welche derartige Optimierungen einsetzen, zudem einen Wettbewerbsvorteil auf dem Bewerbermarkt erlangen.<sup>113</sup>

## **Nachteile**

Das größte Problem beim Mobile Recruiting stellt sicherlich in erster Linie die technische Umsetzung der Anwendungen dar.<sup>114</sup> Die Unternehmenswebseiten müssen auf die wesentlich kleineren Displays der mobilen Geräte angepasst werden. Da das mobile Internet zudem je nach gegebener Infrastruktur verhältnismäßig langsam sein kann, müssen die Datenmengen entsprechend kleingehalten werden.<sup>115</sup> Wird dies nicht beachtet können sich technikaffine Kandidaten durchaus abgeschreckt fühlen.

Der Nachteil, welcher sich für Bewerber ergibt ist, wie bereits erwähnt, die hohe Wahrscheinlichkeit, dass eine Unternehmenswebseite nicht entsprechend optimiert ist. Ist das der Fall wird der Stellensuchende die Informationssuche über das mobile Internet sicherlich sehr schnell einstellen. Denn die Suche über nichtoptimierte Webseiten gestaltet sich auf Dauer sehr mühselig.

---

<sup>113</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 79

<sup>114</sup> vgl. Perwiss (Was ist Mobile Recruiting?), URL: <[www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting](http://www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting)>

<sup>115</sup> vgl. ebd.

#### **4.1.5. Unternehmenswebseite**

Wie Abbildung 8 (Kapitel 3.3) bereits gezeigt hat, nutzen gut 90 Prozent aller an der Studie „Recruiting Trends 2016“ teilgenommenen Unternehmen ihre eigene Unternehmenswebseite um Stellenanzeigen zu veröffentlichen.

Für viel Stellensuchende ist die Unternehmenswebseite zudem die erste Anlaufstelle um sich über das Unternehmen zu informieren. Außerdem ist sie der Punkt an dem die meisten E-Recruiting Maßnahmen zusammenlaufen. Egal ob Social Media oder Online-Jobbörse, sie alle enthalten in der Regel einen Link zur Unternehmens- bzw. Karrierewebsite.

Um die Auffindbarkeit der Unternehmenswebseite auch außerhalb dieser Verlinkungen zu erhöhen, ist es daher wichtig, dass Unternehmen ihre Webseiten entsprechend auf Suchmaschinen optimieren. Durch das sogenannte „Search Engine Optimization“ (SEO) können Unternehmen über spezielle Schlagwörter die Suchanfragen gezielt auf ihre Webseite leiten und die Auffindbarkeit deutlich erhöhen, da sie in der Listung weiter oben angezeigt werden.<sup>116</sup> Denn bei der meist genutzten Suchmaschine Google sehen sich nicht einmal 22 Prozent<sup>117</sup> der Internetnutzer mehr als die ersten zwei Seiten der Ergebnisliste an.

---

<sup>116</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 65

<sup>117</sup> vgl. Statista (Durchschnittliche Suchergebnisse bei Google), URL: [<de.statista.com/statistik/daten/studie/161683/umfrage/nutzeranteil-von-suchmaschinen-nach-anzahl-der-seitenaufrufe/>](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161683/umfrage/nutzeranteil-von-suchmaschinen-nach-anzahl-der-seitenaufrufe/)

Ein gutes Instrument um die Wirksamkeit der Unternehmenswebseite zu beurteilen, stellt die CUBE-Formel dar. Anhand von vier Kriterien Content, Usability, Branding und Emotion kann das Unternehmen feststellen, ob die Unternehmenswebseite zum gewünschten Erfolg in der Rekrutierungsstrategie führen kann.<sup>118</sup>

**Content:** Hierbei handelt es sich um den Inhalt der Webseite. Der Stellensuchende sollte alle Informationen finden können die er benötigt. Dazu gehören neben den Stellenanzeigen auch die Unternehmensrichtlinien oder alle nötigen Ansprechpartner. Dabei ist es auch wichtig darauf zu achten, dass die angegebenen Informationen stets auf dem neusten Stand sind.

**Usability:** Doch selbst die informativste Unternehmenswebseite nützt nichts, wenn sie sich nicht intuitiv bedienen lässt und mit ewig langen Ladezeiten aufwartet (vor allem im Hinblick auf Mobile Recruiting). Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Barrierefreiheit. Die Webseite sollte so optimiert sein das z. B. auch Sehgeschädigte mittels Bildschirmleseprogrammen alle nötigen Informationen erhalten können.<sup>119</sup> Auch sollten die Stellenanzeigen eine klare Strukturierung aufweisen.

**Branding:** Beim Branding dreht sich alles um die Schaffung eines Arbeitgeberimages. Das geschieht in der Regel durch die Nutzung einheitlicher Farbschemas, Schriftarten und vor allem durch die Nutzung eines unverwechselbaren Unternehmens-Logos. Ein

---

<sup>118</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 508

<sup>119</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 509

positives Beispiel für die Schaffung einer derartigen Corporate Identity ist die Firma Apple.

**Emotion:** Darunter versteht man die Ansprache der potentiellen Bewerber auf einer emotionalen Ebene.<sup>120</sup> Dazu kann ein entsprechendes Multimedia-Angebot zählen oder die Nutzung bestimmter Schlüsselreize.

*Abb. 14: Zusammenfassung der CUBE-Formel*

CUBE	Beispiele
Content	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktdaten der Personalabteilung</li> <li>• Unternehmensporträt</li> <li>• Stellenbeschreibungen</li> <li>• verschiedene Bewerbungsverfahren (E-Mail, Formular)</li> <li>• ggf. Erfahrungsberichte</li> </ul>
Usability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Ladezeiten</li> <li>• klare Benutzerführung</li> <li>• klare Strukturierung</li> <li>• Barrierefreiheit</li> </ul>
Branding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgeschichte</li> <li>• Corporate Design</li> <li>• zielgruppenspezifische Ansprache</li> <li>• Alleinstellungsmerkmale</li> </ul>
Emotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abwechslungsreiches Layout, keine Imitationen</li> <li>• ansprechende Bilder, Videos</li> <li>• emotionale Bewerberansprache (Schlüsselreize, Vertrauen)</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 509 – 511

<sup>120</sup> vgl. Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014), S. 61

## **Karrierewebseite**

Bei der Karrierewebseite handelt es sich im Grunde um die Erweiterung der klassischen Unternehmenswebseite. Die Unternehmenswebseite dient in der Regel nicht ausschließlich der Rekrutierung, sondern auch der Informationsversorgung von Kunden durch die Darstellung der entsprechenden Produkte und Dienstleistungen.<sup>121</sup> Die Karrierewebseite hingegen dient ausschließlich dem Zweck der Rekrutierung und Unternehmensdarstellung. Dadurch kann das Unternehmen die gewünschten Zielgruppen besser ansprechen.

So ist es z. B. auf der Karrierewebseite der BMW Group möglich vor der Stellensuche auszuwählen ob man Student, Absolvent, Schüler oder bereits Berufserfahren ist.<sup>122</sup> Von dort wird man auf die entsprechende Unterseite weitergeleitet und erhält alle für die jeweilige Gruppe nötigen Informationen. Dort sind dann unter anderem auch Videoclips mit Erfahrungsberichten zu finden, die einen Einblick in das Unternehmen und der gewünschten Stelle geben.

Für die Gestaltung des Inhalts, der Benutzerfreundlichkeit usw. gelten bei der Karrierewebseite dieselben Regeln wie bei der Unternehmenswebseite.

---

<sup>121</sup> vgl. Perwiss (Die Karrierewebseite), URL: <[www.perwiss.de/die-karrierewebseite-als-recruitingkanal-nummer-eins-nutzen.html](http://www.perwiss.de/die-karrierewebseite-als-recruitingkanal-nummer-eins-nutzen.html)>

<sup>122</sup> vgl. BMW Group (Karriereprotal der BMW Group), URL: <[www.bmwgroup.com/karriere](http://www.bmwgroup.com/karriere)>



## **Vorteile**

Wenn ein Unternehmen seine Stellenangebote auf der eigenen Webseite inseriert ergibt sich vor allem der Vorteil, dass abgesehen von der Erstellung und ggf. der Pflege kaum weitere Kosten entstehen. Damit ist diese Form der Personalbeschaffung relativ kostengünstig.<sup>123</sup>

Ein weiterer Vorteil für die Unternehmen ist, dass sie über den Inhalt und die Gestaltung vollkommen freie Hand haben. Dahingehend bietet das Internet in der Regel kaum Grenzen. Auch können Unternehmen mit einer speziellen Karrierewebsite besser steuern welche Zielgruppen erreicht werden sollen. Vor allem in Verbindung mit Social-Media-Anwendungen.

Bewerber haben den Vorteil, dass sie sämtliche Informationen über eine Stelle und das Unternehmen an einer zentralen Stelle finden können, was den Rechercheaufwand erheblich verkleinert. Auch können sie, wenn das Unternehmen eine Karrierewebsite und entsprechende Suchfilter anbietet, gezielt nach den Stellen suchen die für sie infrage kommen.

## **Nachteile**

Nachteile ergeben sich vor allem dann, wenn die Unternehmenswebseite über Suchmaschinen wie Google nicht gefunden werden kann. Denn ein Unternehmen, welches über eine Suchmaschine nicht gefunden werden kann, existiert in der Regel für

---

<sup>123</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 90

den potentiellen Bewerber auch nicht, das gilt umso mehr für die Generation Y.

Von Nachteil ist auch, wenn die Webseite zwar sehr gut gefunden werden kann, aber komplett unstrukturiert ist oder nicht die nötige Barrierefreiheit aufweist. In beiden Fällen wird der Stellensuchende wahrscheinlich demotiviert aufgeben und lieber die Webseite eines anderen Unternehmens aufsuchen, was dringend benötigte Nachwuchskräfte kosten kann.

Auch bei einem lieblosen Layout oder gar der Imitation einer anderen Unternehmenswebseite, kann das Unternehmen bei Bewerbern sehr schnell Sympathiepunkte einbüßen, was sich zudem negativ auf das Image ausübt und langfristig ebenfalls zu Personalbeschaffungsproblemen führen kann.

#### **4.1.6. Virtuelle Karrieremessen**

Eine letzte Möglichkeit der Bewerberansprache die hier behandelt werden soll, ist die virtuelle Karrieremesse. Diese portiert die Idee der Recruiting-Messe in ein digitales Umfeld. Unternehmen bietet sich wie bei einer normalen Messe die Möglichkeit Stände zu mieten (allerdings in digitaler Form), während Bewerber sich bequem von Zuhause aus, in den virtuellen Messe-Hallen umsehen können. Durch verschiedene Chats können die Bewerber zudem direkt mit den Personalverantwortlichen in Kontakt treten.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> vgl. Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015), S. 39

---

Anhand der virtuellen Karrieremesse von CareerBuilder soll der Ablauf einmal verdeutlicht werden:<sup>125</sup>

- Zunächst müssen die Besucher bei der Anmeldung einen Einstufungstest absolvieren. Nach dem Absolvieren des Tests werden dem Besucher entsprechende Informationsveranstaltungen und Stellenangebote der anwesenden Unternehmen vorgeschlagen.
- Danach wird dem Bewerber automatisch eine persönliche Agenda zusammengestellt. Diese Agenda enthält passende Seminare und konkrete Terminvorschläge um mit Personalverantwortlichen in Kontakt zu treten.
- Nun kann der Bewerber z. B. im Video-Chat direkt mit einem Personalverantwortlichen sprechen. Bei den Gesprächen handelt es sich zudem in der Regel um Einzelgespräche.
- Ist das Gespräch beiderseitig zufriedenstellend verlaufen, hat der Bewerber die Möglichkeit, dem Unternehmen seine Bewerbungsunterlagen online zuzusenden.

## **Vorteile**

Den größten Vorteil den Bewerber und Unternehmen gleichermaßen haben ist der Wegfall von Reisekosten. Durch die Möglichkeit vom Computer aus an der Messe teilzunehmen, entfällt zudem der

---

<sup>125</sup> vgl. Crosswater (Recruiting mit Virtuellen Online-Jobmessen, 2014), URL: <[crosswater-job-guide.com/archives/40569](http://crosswater-job-guide.com/archives/40569)>

Messetypische Stress. Personalverantwortliche und Bewerber können sich entspannt auf das Gespräch konzentrieren, ohne dass im Messelärm alle Fakten untergehen.

Ein weiterer Vorteil: Durch den Wegfall möglicherweise langer Anfahrtswege können auch Wechselwillige mit wenig Zeit an der Messe teilnehmen. Und auch Personalverantwortliche profitieren von der Zeitersparnis.

## **Nachteile**

Nachteile können vor allem durch technische Hürden entstehen. So kann es störend sein, wenn ein Personalverantwortlicher mit einem Bewerber ein Gespräch führen möchte, aber die Webcam streikt oder das Internet ausfällt.

Problematisch kann auch sein, wenn sich ein konservatives Unternehmen auf einer virtuellen Karrieremesse präsentiert und dadurch eine Modernität des Arbeitsplatzes suggeriert, die nicht gegeben ist.<sup>126</sup> Stellt der Bewerber bei einem Besuch dann z. B. fest, dass noch vollkommen veraltete Technik Anwendung findet, kann so etwas enttäuschend sein. Unter Umständen leidet dann auch das Image des Unternehmens.

---

<sup>126</sup> vgl. Dietz, Sonja (Online Karriere Messe, 2010), URL: [arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipsps/rekrutierung-verguetung/bewerberauswahl/online-karriere-messe-fast-wie-im-echten-leben-63684.aspx](http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipsps/rekrutierung-verguetung/bewerberauswahl/online-karriere-messe-fast-wie-im-echten-leben-63684.aspx)

## **4.2. Bewerbungsarten**

Beim E-Recruiting gibt es im Grunde zwei Möglichkeiten für Bewerber um sich auf eine vakante Stelle zu bewerben und dem Unternehmen alle nötigen Dokumente zukommen zu lassen. Dabei handelt es sich um die Formular-Bewerbung und die E-Mail-Bewerbung.

### **4.2.1. Online-Formular-Bewerbung**

Die Online-Formular-Bewerbung dient in erster Linie dazu den Bewerbungsprozess zu standardisieren.<sup>127</sup> Bewerber brauchen sich nur zu registrieren und müssen dann in einem Formular alle nötigen Angaben machen. Dazu zählt zum Beispiel der letzte Abschluss, Studiendauer, Notendurchschnitt usw. Anschließend werden Lebenslauf und Zeugnisse angehängt.

Einige Unternehmen nutzen dabei auch die Möglichkeit über Programme ungeeignete Bewerber automatisch auszusortieren.<sup>128</sup> Hat ein Bewerber etwa länger als üblich studiert, und das Unternehmen sieht dies als KO-Kriterium, da es nicht dem Anforderungsprofil entspricht, erhält der Bewerber automatisch eine Absage. Dabei ist es unerheblich wie gut er die Überziehung der Regelstudienzeit erklären kann, da er dazu nicht die Chance erhält. Bei dieser Art der Bewerber-Vorauswahl spricht man von Robot-Recruiting.

---

<sup>127</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 110

<sup>128</sup> vgl. Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010), S. 106

## **Vorteile**

Aus Unternehmenssicht ergibt sich der Vorteil, dass durch standardisierte Bewerber-Formulare sehr viel Zeit eingespart werden kann. Denn durch die mögliche automatische Vorauswahl und der einfacheren Bearbeitung von Formularen wird die Personalabteilung entlastet. Auch die Kosten können dadurch für das Unternehmen reduziert werden.<sup>129</sup>

Dadurch, dass alle Bewerber die gleichen Fragen beantworten müssen, lassen sie sich zudem sehr gut miteinander vergleichen. Daraus ergibt sich für das Unternehmen eine hohe Kontrollierbarkeit über den gesamten Bewerbungsprozess.

Gegenüber der postalischen Bewerbung können Bewerber ebenfalls einen Kostenvorteil verzeichnen. Denn es entfällt die Notwendigkeit von Bewerbungsmappen und Porto.

## **Nachteile**

Für Unternehmen besteht der Nachteil bei der Nutzung von Online-Bewerber-Formularen darin, dass beim Auftreten von Unstimmigkeiten auch qualifizierte Bewerber sehr schnell als vermeintlich ungeeignet aussortiert werden können. Dies ist umso mehr der Fall, wenn die Vorsortierung automatisch erfolgt. Dadurch können dem Unternehmen wichtige Wettbewerbsvorteile verloren gehen.

---

<sup>129</sup> vgl. Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012), S. 111

Bewerber haben durch Formular-Bewerbungen vor allem den Nachteil, dass sie weniger auf ihre individuellen Stärken eingehen können, um evtl. problematische Inhalte ihres Lebenslaufes abzufangen.

Auch kann die obligatorische Registrierung, die Formular-Bewerbungen oftmals vorangeht, recht problematisch sein.<sup>130</sup> Das gilt auch für die fehlenden Standards bei den Online-Formularen zwischen den Unternehmen.<sup>131</sup> Denn es kann für den Bewerber schnell demotivierend wirken, wenn er sich bei jedem Unternehmen erst registrieren muss und jedes Formular unterschiedlich auszufüllen ist. Dadurch können Online-Formulare für den Bewerber auch zeitaufwendiger als E-Mail-Bewerbungen sein.

#### **4.2.2. E-Mail-Bewerbung**

Die E-Mail-Bewerbung ist die wohl „klassischste“ Form der E-Recruiting Möglichkeiten. Es ist auch die Bewerbungsart welche von den Bewerbern am meisten bevorzugt wird (siehe Kapitel 3.3, Abbildung 7).

Sie entspricht in ihrer Form am ehesten der klassischen postalischen Bewerbung und bietet dadurch dem Bewerber eine hohe Individualisierung. Die E-Mail enthält dabei ein kurzes Anschreiben oder auch lediglich einen Verweis auf die Bewerbung. Die eigentliche

---

<sup>130</sup> vgl. Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010), S. 106

<sup>131</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 57

Bewerbung befindet sich in dem Dateianhang, der nach Meinung von Experten nicht größer als zwei – drei MB sein sollte.<sup>132</sup>

Der Anhang enthält dann, wie bei einer postalischen Bewerbung mindestens Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnisse. In der Regel werden die Dokumente zu einer PDF-Datei zusammengefügt.

### **Vorteile**

Durch die E-Mail-Bewerbung ergibt sich für die Bewerber eine Zeit- und Kostenersparnis. So entfällt wie bei der Online-Formular-Bewerbung die Notwendigkeit von Bewerbungsmappen usw. Im Gegensatz zur Formular-Bewerbung haben die Bewerber zudem die Möglichkeit, ihre individuellen Stärken besser herauszuarbeiten. Aber auch das Unternehmen kann durch die E-Mail-Bewerbung Kosten und Zeit sparen.

### **Nachteile**

Aufgrund der starken Individualisierbarkeit lassen sich E-Mail-Bewerbungen schlechter direkt miteinander vergleichen. Dadurch ergeben sich für das Unternehmen kaum Zeitersparnisse. Problematisch ist auch, dass Bewerber nicht immer gängige Dateieendungen für ihre Anhänge verwenden, wodurch sie sich ggf. nicht öffnen lassen.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> vgl. Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010), S. 102

<sup>133</sup> vgl. Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010), S. 57



Dadurch dass sich E-Mail-Bewerbungen relativ schnell und einfach verschicken lassen, schleichen sich zudem häufig (schneller als bei postalischen Bewerbungen) Fehler ein. Ein Fehler den Bewerber ebenfalls häufig begehen ist unseriöse E-Mail-Adressen zu verwenden. Auch kann die E-Mail-Bewerbung schnell im Spamordner landen, wenn sie zu groß ist.

### **4.3. Bewerberselektion**

Hat das Unternehmen die Hürden der Bewerberansprache gemeistert und konnte Stellensuchende für die vakante Stelle gewinnen, stellt sich für das Unternehmen nun die Herausforderung einen geeigneten Kandidaten aus der Fülle von Bewerbungen herauszufiltern. Dafür kann der Personalverantwortliche auf verschiedenen Auswahlverfahren zurückgreifen. Einige dieser Verfahren sollen hier nun vorgestellt werden.

#### **4.3.1. Robot-Recruiting**

Unter Robot-Recruiting kann man im Allgemeinen eine Maschinengestützte Bewerberauswahl verstehen. Geht eine Bewerbung im Unternehmen ein, prüft ein Programm die Unterlagen des Bewerbers (z. B. den Lebenslauf) und entscheidet anhand vorher festgelegter Parameter, ob die Bewerbung weitergeleitet wird oder ob eine Absage erfolgt, da sie nicht den Anforderungen entspricht.<sup>134</sup>

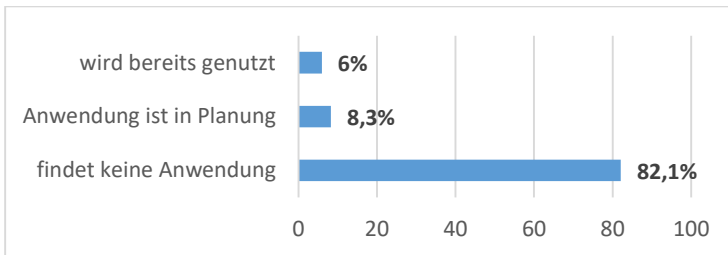
---

<sup>134</sup> vgl. Stellenpakete (Robot Recruiting, 2015), URL <[stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/](http://stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/)>

Das heißt der Personalverantwortliche kommt unter Umständen gar nicht erst mit der ungeeigneten Bewerbung in Kontakt, wodurch seine Arbeit stark entlastet werden kann. Vor allem Formular-Bewerbungen lassen sich auf diesem Weg effizienter bearbeiten.

In Deutschland ist die Anwendung einer automatisierten Bewerber-Vorauswahl noch eher wenig verbreitet. Wie Abbildung 15 zeigt nutzen gerade einmal 6 Prozent der Unternehmen, die an der Studie „Recruiting Trends 2016“ der Universität Bamberg teilgenommen haben, eine derartige Analyse-Software. In den USA findet Robot-Recruiting indes eine sehr viel höhere Akzeptanz.<sup>135</sup>

*Abb. 15: Verbreitung von Robot-Recruiting zur Bewerbervorauswahl*



Quelle: In Anlehnung an Weitzel, Tim u. a. (Techniksprung, 2016), URL [PDF]: [media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialTechniksprung%20in%20der%20Rekrutierung\\_2016.PDF](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialTechniksprung%20in%20der%20Rekrutierung_2016.PDF), S. 9

Robot-Recruiting lässt sich aber nicht nur zur Bewerbervorselektion nutzen. Auch Active Sourcing ist durch die Software denkbar. Dabei wird das Internet anhand vorher festgelegter Qualifikationen nach geeigneten Bewerbern durchsucht. Diese Art der Selektion ist in

---

<sup>135</sup> vgl. Stellenpakete (Robot Recruiting, 2015), URL: [stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/](http://stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/)

Deutschland auch bereits etwas weiterverbreitet als die automatische Vorauswahl.<sup>136</sup>

## **Vorteile**

Einer der größten Vorteile, welcher durch das Robot-Recruiting erzielt werden kann ist, ein hohes Maß an Gleichberechtigung zu schaffen, wovon sowohl Bewerber als auch Unternehmen profitieren. Für die Software zählen lediglich Fakten, die Hautfarbe, das Geschlecht, etwaige Sympathien oder Ethnien spielen für das Programm keine Rolle.<sup>137</sup>

Auch kann das Unternehmen durch den Einsatz derartiger Analyse-Software Zeit sowie Kosten einsparen.<sup>138</sup>

## **Nachteile**

Wie bei der Online-Formular-Bewerbung bereits erwähnt kann eine automatische Bewerbervorauswahl dann problematisch sein, wenn die Bewerbung nicht den vordefinierten Parametern entspricht. Ein weiterer Nachteil des Robot-Recruiting liegt im möglichen Imageschaden. Denn ein Unternehmen welches seine Bewerber

---

<sup>136</sup> vgl. Stellenpakete (Robot Recruiting, 2015), URL: <[stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/](http://stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/)>

<sup>137</sup> vgl. Straub, Christian (Robot Recruiting, 2015), URL: <[magazin.campusjaeger.de/robot-recruiting-algorithmen-fuer-das-personalmanagement/](http://magazin.campusjaeger.de/robot-recruiting-algorithmen-fuer-das-personalmanagement/)>

<sup>138</sup> vgl. Stellenpakete (Robot Recruiting, 2015), URL: <[stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/](http://stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/)>

anhand von Algorithmen aussucht wirkt auf den Bewerber schnell kühl und distanziert.<sup>139</sup>

### **4.3.2. E-Assessment**

„Unter einem Online-Assessment oder auch E-Assessment versteht man den Einsatz von internetgestützten Instrumenten zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter [...] Variablen zur Abschätzung der Eignung eines Bewerbers auf eine bestimmte Position.“<sup>140</sup>

Anders als beim herkömmlichen Assessment Center erfolgt die Bewertung nicht anhand einer von Mitarbeitern durchgeführten Beobachtung der Kandidaten, sondern mittels eines objektiven Programms.<sup>141</sup> Zudem muss der Kandidat nicht im Unternehmen anwesend sein, sondern kann die Aufgaben mittels eines internetfähigen Rechners, z. B. von Zuhause aus lösen.

Die Aufgaben können dabei denen eines „normalen“ Assessment Centers (z. B. eine digitale Form der Postkorb-Übung) entsprechen oder eher spielerische sein.<sup>142</sup> Momentan werden durch E-Assessment Center vor allem folgende drei Bereiche abgedeckt:<sup>143</sup>

---

<sup>139</sup> vgl. Devlin, Clare (Robot Recruiting, 2014), URL: <[www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/roboter-recruiting-computer-technologien-in-deutschland/9434538-2.html](http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/roboter-recruiting-computer-technologien-in-deutschland/9434538-2.html)>, S. 2

<sup>140</sup> vgl. Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015), S. 141

<sup>141</sup> vgl. ebd.

<sup>142</sup> vgl. Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015), S. 144

<sup>143</sup> vgl. Absoluta (Online Assessment Center), URL: <[www.absoluta.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center](http://www.absoluta.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center)>

- **Normative Verfahren:** Hier werden persönliche Eigenschaften getestet, z. B. Kontaktfähigkeit
- **Ipsative Verfahren:** Dabei geht es um die Prüfung antrainierter Verhaltensweisen, z. B. wie man sich in bestimmten Stress-Situationen verhält
- **Kriterien orientierte Verfahren:** Hier geht es um die Ausprägung verschiedener Merkmale oder Verhaltensweisen.

Anwendung finden E-Assessment Center in der Regel nach einer ersten Sichtung und Bewertung der Bewerberunterlagen.<sup>144</sup> Es ist aber auch denkbar, ein E-Assessment vor der eigentlichen Bewerbung zu integrieren. Dadurch wird es Bewerbern ermöglicht ihre eigenen Fähigkeiten zu testen. Am Ende solcher Self-Assessments erhalten die Kandidaten dann meistens eine Auswertung der absolvierten Aufgaben, wonach sie entscheiden können, ob die anvisierte Stelle überhaupt für sie geeignet ist.<sup>145</sup>

## Vorteile

Unternehmen und Bewerber können durch das E-Assessment Center einen hohen Zeit- und Kostenvorteil erlangen. So müssen Unternehmen z. B. keine Räumlichkeiten bereitstellen in denen alle Kandidaten platzfinden und es müssen auch keine Mitarbeiter

---

<sup>144</sup> vgl. Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015), S. 141

<sup>145</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 82

entsprechend geschult werden, um das Assessment Center ordnungsgemäß durchzuführen.

Dadurch, dass die Beurteilung der Kandidaten durch ein Programm erfolgt und nicht durch Mitarbeiter können Beurteilungsfehler weitestgehend vermieden werden. Außerdem sind die Tests meistens standardisiert, was die Vergleichbarkeit der Bewerber erleichtert und damit den Auswahlprozess beschleunigt.<sup>146</sup>

Auch sind E-Assessment Center weder Orts- noch Zeitgebunden. Die Bewerber können also wann und wo immer sie wollen den Test absolvieren. Da man die Tests in einer gewohnten Umgebung absolvieren kann, hat der Bewerber zudem den Vorteil weniger Stress ausgesetzt zu sein.

## **Nachteile**

Einer der größten Nachteile des E-Assessments ist, dass Unternehmen nicht sicher sein können, dass die Teilnehmer den Test selbständig durchführen oder sogar jemand anders den Test für sie absolviert. Dadurch werden möglicherweise Kandidaten zu Vorstellungsgesprächen oder zu weiteren Auswahlverfahren eingeladen die das Testprozedere normalerweise gar nicht bestanden hätten, was unnötige Kosten verursacht.

Ein weiteres Problem des E-Assessment ist, dass die Konzeptionierung eines aussagekräftigen Testverfahrens

---

<sup>146</sup> vgl. Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015), S. 143

ausgesprochen Zeit- und Kostenintensiv ist.<sup>147</sup> Auch, wenn auf Dauer Kosten und Zeit gespart werden können, stellt dies zunächst eine nicht unerhebliche Hürde dar.

### 4.3.3. Recruiting Games

Recruiting Games sind im Grunde genommen eine Form von E-Assessments. Sie dienen entweder der Vorauswahl, um einen geeigneten Bewerber zu finden, oder als Self-Assessment, damit Bewerber sich orientieren können.

In Zusammenhang mit der Personalbeschaffung verwendet man auch oft den Begriff „Recrutainment“.<sup>148</sup> Es handelt sich dabei um eine Verknüpfung von Infotainment und Recruiting. Vor allem die Generation Y soll mit derartigen Rekrutierungsmethoden angesprochen werden.

Das Recruiting Game kann dabei entweder auf der eigenen Unternehmenswebseite eingebunden werden oder auch über die Social-Media-Präsenz des Unternehmens, z. B. auf Facebook.<sup>149</sup>

Ein Beispiel für ein Recruiting Game ist das Spiel „Wissen verändert alles“ der Deutschen Telekom. Dabei erkunden die Bewerber eine digitale Version der Firmenzentrale in Bonn und müssen verschiedene

---

<sup>147</sup> vgl. Absoluta (Online Assessment Center), URL: [www.absoluta.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center](http://www.absoluta.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center)

<sup>148</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 301

<sup>149</sup> vgl. Döbelt, Frances (Recruiting Games, 2014), URL: [www.hrm.de/fachartikel/recruiting-games:-best-practice-beispiele-chancen-und-fallstricke-12262](http://www.hrm.de/fachartikel/recruiting-games:-best-practice-beispiele-chancen-und-fallstricke-12262)

Aufgaben und Rätsel lösen. Nach dem Lösen jeder Aufgabe erhalten die Bewerber Punkte. Hat man das Spiel erfolgreich beendet wird man zu einem Online-Bewerbungstest weitergeleitet. Am Ende erhalten dann die besten Bewerber die Möglichkeit an einem Recruiting-Event in Bonn teilzunehmen und so einem Ausbildungsplatz näher zu kommen.<sup>150</sup>

In Deutschland ist die Nutzung von Recruiting Games als E-Assessment bzw. Self-Assessment jedoch noch eher unterrepräsentiert. Gerade einmal 1,2 Prozent der an der Studie „Recruiting Trends 2016“ teilgenommenen Unternehmen nutzen Recruiting Games als E-Assessment und nicht einmal 2,5 Prozent als Self-Assessment.<sup>151</sup>

## **Vor- und Nachteile**

Im Wesentlichen ergeben sich bei den Recruiting Games die gleichen Vor- und Nachteile wie auch beim E-Assessment. Zusätzlich können Unternehmen mit Recruiting Games ihr Image verbessern, denn gerade auf die Generation Y kann der Einsatz derartiger Auswahlverfahren sehr positiv wirken. Allerdings kann eine schlecht umgesetztes Recruiting Game (z. B. zu lange Ladezeiten, schlechte

---

<sup>150</sup> vgl. Döbelt, Frances (Recruiting Games, 2014), URL: <[www.hrm.de/fachartikel/recruiting-games:-best-practice-beispiele-chancen-und-fallstricke-12262](http://www.hrm.de/fachartikel/recruiting-games:-best-practice-beispiele-chancen-und-fallstricke-12262)>

vgl. Deutsche Telekom (Recruiting Game), URL: <[www.wissen-veraendert-alles.de/](http://www.wissen-veraendert-alles.de/)>

<sup>151</sup> vgl. Weitzel, Tim u. a. (Techniksprung, 2016), URL [PDF]: <[media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialTechniksprung%20in%20der%20Rekrutierung\\_2016.PDF](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialTechniksprung%20in%20der%20Rekrutierung_2016.PDF)>, S. 10 – 12



Programmierung) dem Unternehmen auch einen schwer wieder einholbaren Image-Schaden zufügen.

## **5. Kritische Betrachtung des E-Recruiting**

### **5.1. Datenschutz**

Bei der Personalbeschaffung über das Internet spielt der Datenschutz, ebenso wie bei den traditionellen Methoden, eine außerordentlich große Rolle. Zum Tragen kommen dabei vor allem das Telemediengesetz (TMG) sowie das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

Nach § 13 TMG muss der Bewerber vor der Erhebung von personenbezogenen Daten über Umfang, Art, Zweck und Nutzung der erhobenen Daten hingewiesen werden.

Anders verhält es sich bei Daten, welche frei zugänglich sind. Nach § 28 Abs. 1 Nr. 3 BDSG können diese Daten gespeichert, erhoben, verändert oder übermittelt werden ohne dass eine Einwilligung des Bewerbers vorliegt. Dies ist nur dann nicht der Fall, wenn schutzwürdige Interessen des potentiellen Bewerbers über den Interessen des Unternehmens stehen.

Dahingehend soll auch § 32 BDSG genannt werden. Demnach dürfen die für die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlichen Daten erhoben und verarbeitet werden. Dies wird vor allem dann problematisch, wenn auf öffentlich zugänglichen Internetseiten falsche Fakten über einen Bewerber zu finden sind und sich so ein falsches Bild ergibt.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 254

Nach § 35 Abs. 2 Nr. 3 BDSG dürfen Bewerberdaten außerdem lediglich für die Dauer des benötigten Verwendungszwecks gespeichert werden. In diesem Fall also bis zur Beendigung des Bewerbungsverfahrens. Länger als ca. drei Monate sollten die Daten jedoch nicht gespeichert werden, bei allem was darüber hinaus geht muss der Bewerber seine Einwilligung erteilen.<sup>153</sup> Die Löschung der Daten kann sich in der Praxis allerdings als schwierig erweisen. Vor allem wenn die Bewerberdaten zur Bearbeitung an mehrere Mitarbeiter verschickt wurden.

Nach Ziffer 4 der Anlage zu § 9 BDSG muss zudem darauf geachtet werden, dass Daten während der Speicherung oder Übertragung auf elektronischem Weg, weder durch unbefugte gelesen, kopiert, verändert oder gar entfernt werden können. Es ist daher wichtig immer eine entsprechende Secure Socket Layer (SSL) Verschlüsselung zu verwenden.<sup>154</sup>

Auf Internetseiten macht sich eine derartige Verschlüsselung dadurch bemerkbar, dass statt einem http Protokoll ein https Protokoll Anwendung findet. Um jeglichen Missbrauch zu verhindern ist es daher unabdingbar, dass darauf geachtet wird das die geltenden Gesetze eingehalten werden und stets ein verantwortungsbewusster Umgang mit den Bewerberdaten gewährleistet ist.

---

<sup>153</sup> vgl. Becker, Tim (Aufbewahrungsfristen von Bewerberdaten, 2013), URL: <[www.datenschutzbeauftragter-info.de/die-aufbewahrungsfristen-von-bewerberdaten/](http://www.datenschutzbeauftragter-info.de/die-aufbewahrungsfristen-von-bewerberdaten/)>

<sup>154</sup> vgl. Lambertz, Peer (Mitarbeitersuche 2.0), URL: <[www.weka.de/oldmediadb/000001420.pdf](http://www.weka.de/oldmediadb/000001420.pdf)>, S. 1

Dadurch, dass das Internet quasi „Staatenlos“ ist, stellt sich zudem die Schwierigkeit der juristischen Zuständigkeit. Im Allgemeinen kann man allerdings sagen, dass der Standort des Unternehmens über das jeweilige geltende Datenschutzrecht bestimmt.<sup>155</sup>

## **5.2. Chancen und Risiken des E-Recruiting**

Wie in Kapitel 4 bereits aufgezeigt, haben die E-Recruiting Methoden eine Reihe von Vor- und Nachteilen. Nachfolgend sollen daher die Chancen und Risiken des E-Recruiting allgemeingültig dargestellt werden.

### **5.2.1. Chancen**

Den größten Vorteil welche Unternehmen durch den Einsatz von E-Recruiting erzielen können, ist sicherlich das hohe Ressourceneinsparungspotential. So benötigen sie gegenüber den traditionellen Methoden weniger Geld und Zeit. Und auch Bewerber sparen Zeit und Geld, denn sie müssen z. B. nicht mehr auf teure Bewerbungsmappen zurückgreifen und können sich bequem von Zuhause aus mit Hilfe ihres Computers bewerben und über das Unternehmen informieren.

Dadurch, dass Stellenausschreibungen im Internet zu jeder Zeit und auch länger abrufbar sind, (24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr) bietet das E-Recruiting gegenüber den traditionellen

---

<sup>155</sup> vgl. Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012), S. 253

Personalbeschaffungsmethoden zudem höhere Erfolgchancen, eine vakante Stelle zu besetzen. Die Stellenausschreibungen sind außerdem flexibler einsetzbar und enthalten mehr relevante Informationen. Auch kann der potentielle Bewerber quasi von jedem Punkt der Welt auf das Stellenangebot zugreifen. Damit erreichen Stellenanzeigen eine Reichweite die z. B. mit Printmedien undenkbar wäre.

Ein weiterer Vorteil ist die Zielgruppengerechte Ansprache. So lassen sich z. B. über Social-Media-Kanäle direkt junge Generationen ansprechen. Zudem hat die Präsenz auf derartigen Kanälen und die Verwendung moderner Recruiting-Methoden, wie z. B. Mobile Recruiting eine positive Wirkung nach außen, und kann somit dazu beitragen, das Image des Unternehmens aufzuwerten. Davon profitieren vor allem kleinere Unternehmen die dadurch ihre Bekanntheit steigern können.

Des Weiteren lässt sich durch die Verwendung von E-Recruiting-Methoden der gesamte Bewerbungsprozess und auch das Bewerbermanagement optimieren.<sup>156</sup> So können Bewerbungen auf elektronischem Weg sehr viel schneller und damit effizienter bearbeitet und innerhalb des Unternehmens weitergeleitet werden. Und auch Bewerber erhalten im Idealfall schneller Rückmeldung zum Stand ihrer Bewerbung. Zudem ist der gesamte Bewerbungsprozess transparenter.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 55

<sup>157</sup> vgl. ebd.

Außerdem haben Unternehmen und Bewerber dank des Internets die Möglichkeit jederzeit und unkompliziert miteinander in Kontakt zu treten, ohne dass dies zusätzliche Kosten verursacht.

### **5.2.2. Risiken**

Ein Problem welches viele Unternehmen durch das E-Recruiting haben, ist die große Menge an fehlerhaften und unqualifizierten Bewerbungen. Dadurch, dass Online-Bewerbungen wesentlich kostengünstiger sind als postalische Bewerbungen, haben Bewerber eine geringere Hemmschwelle sich zu bewerben, was dazu führt, dass Online-Bewerbungen oft mit weniger Sorgfalt angefertigt werden. Doch auch Stellensuchende laufen Gefahr, aufgrund der unkomplizierten Kontaktaufnahme, von Personalverantwortlichen mit generischen Anfragen belästigt zu werden.

Ebenfalls problematisch ist eine schlechte Umsetzung der E-Recruiting Maßnahmen. Ist z. B. der Social-Media-Auftritt nicht richtig durchdacht worden oder ist die Unternehmenswebseite zu unübersichtlich, kann das Image des Unternehmens leiden, was langfristig zu Problemen in der Personalbeschaffung führt. Auch kann die Einführung und Pflege derartiger Maßnahmen (vor allem bei Social Media) mitunter recht Zeitintensiv sein.

Setzt das Unternehmen ausschließlich auf E-Recruiting besteht zudem die Gefahr, dass Bewerbergruppen ausgeschlossen werden. Das gilt

vor allem für ältere Generationen, die den Umgang mit Computern und Internet möglicherweise nie gelernt haben.<sup>158</sup>

Bei der Beschaffung von Führungskräften kann es ebenfalls sein, dass reines E-Recruiting die gewünschte Zielgruppe ausschließt und Unternehmen zusätzlich auf Printmedien zurückgreifen müssen.<sup>159</sup>

Einige Unternehmen erlauben zudem ausschließlich bestimmte Bewerbungsarten, z. B. per Online-Formular. Dadurch werden wiederum Bewerber ausgegrenzt die einen hohen Wert auf eine individuelle Darstellung legen. Auch wird der E-Recruiting Prozess mittels Formular von vielen als zu unpersönlich wahrgenommen.<sup>160</sup>

Ebenfalls problematisch ist die Datensicherheit. Werden die Daten beim E-Recruiting nicht ausreichend verschlüsselt, können schnell unbefugte Dritte an die sensiblen Daten gelangen. Und nichts schadet einem Unternehmensimage mehr als mangelnder Datenschutz.

Die aktive Suche über das Internet kann sich ebenfalls als schwierig erweisen. Da Personalverantwortlichen oftmals die nötige Ausbildung fehlt, um erfolgreich aus der Fülle an Informationen und Plattformen einen geeigneten Kandidaten herauszufiltern, kann viel Potential verloren gehen.<sup>161</sup>

---

<sup>158</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 56

<sup>159</sup> vgl. Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014), S. 556

<sup>160</sup> vgl. Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011), S. 56

<sup>161</sup> vgl. ebd.

### 5.3. Zukunftsperspektiven des E-Recruiting

Wie die vorangegangenen Kapitel bereits gezeigt haben, ist die Nutzung von E-Recruiting Maßnahmen bereits weit verbreitet. Online-Jobbörsen, Lebenslaufdatenbanken und vor allem die Unternehmenswebseite werden schon seit längerem genutzt und nehmen sicherlich noch an Bedeutung zu. Das gilt wahrscheinlich vor allem für Online-Jobbörsen, die Stellenanzeigen in Printmedien auf lange Sicht verdrängen könnten (siehe Abbildung 8, Kapitel 3.3).

Virtuelle Karrieremessen und E-Assessments werden ebenfalls bereits großflächig eingesetzt.<sup>162</sup> Denn sie sind in ihrer Durchführung kostengünstiger und weniger zeitaufwendig als ihre „realen“ Vorbilder. Es ist daher durchaus anzunehmen, dass sie auch zukünftig weiter Anwendung finden.

Die Präsenz auf Social-Media-Kanälen wird für Unternehmen zunehmend wichtiger. Das gilt vor allem für die Nutzung privater und beruflicher Netzwerke. So sind z. B. die

Veröffentlichungen von Stellenanzeigen auf XING seit 2012 um 11,9 Prozent gestiegen.<sup>163</sup> Auch die Nutzung der Social-Media-Kanäle für die Imagewerbung wird zukünftig sicherlich steigen.

---

<sup>162</sup> vgl. Diercks, Joachim (Online-Assessment), URL: <[www.jobnet.de/news/online-assessment-teil-1](http://www.jobnet.de/news/online-assessment-teil-1)>

vgl. Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015), S. 141

<sup>163</sup> vgl. Weitzel, Tim u. a. (Active Sourcing, 2016), URL: [PDF]: <[media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\\_Themenspecial\\_Active%20Sourcing%20und%20Social%20Recruiting\\_2016.PDF](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster_Themenspecial_Active%20Sourcing%20und%20Social%20Recruiting_2016.PDF)>, S. 4



Unausweichlich für Unternehmen dürfte auch die Optimierung der Unternehmenswebseite auf mobile Endgeräte sein. Wie in Kapitel 4.1.4 dargestellt, benutzt bereits ein nicht unerheblicher Teil der Bewerber ihre Smartphones oder Tablets um nach Stellenanzeigen zu suchen. Dabei gilt: Je jünger die Zielgruppe desto wahrscheinlicher die Verwendung von mobilen Endgeräten zur Stellensuche.<sup>164</sup>

Die Art auf welche Bewerbungen im Unternehmen eingehen wird sich in Zukunft ebenfalls noch weiter wandeln, wie die Studie der Universität Bamberg zeigt (siehe Abbildung 7, Kapitel 3.3). Gingen 2015 noch 48,9 Prozent der Bewerbung per Online-Formular bei den Unternehmen ein, werden es bis 2020 wahrscheinlich bereits 66,2 Prozent sein.<sup>165</sup> Postalische Bewerbungen werden hingegen zunehmend an Bedeutung verlieren. So gingen 2015 noch 13 Prozent der Bewerbung auf den Postweg bei den Unternehmen ein, 2020 werden es möglicherweise schon nur noch 6,2 Prozent sein.<sup>166</sup> Und auch die E-Mail-Bewerbung verliert in den Augen der Unternehmen zunehmend an Bedeutung.<sup>167</sup>

Robot Recruiting und Recruiting Games spielen bei der Bewerberselektion bisher noch eine eher untergeordnete Rolle. Robot Recruiting könnte in Zukunft jedoch an Bedeutung gewinnen. Betrachtet man die zunehmende Bedeutung von Online-Formularen

<sup>164</sup> vgl. Indeed (Mobile Recruitment, 2015), URL [PDF]: <[www.competence-site.de/content/uploads/c8/b2/Indeed-Studie-zum-Mobile-Recruitment-in-Deutschland-2015.pdf](http://www.competence-site.de/content/uploads/c8/b2/Indeed-Studie-zum-Mobile-Recruitment-in-Deutschland-2015.pdf)>, S. 5

<sup>165</sup> vgl. Weitzel, Tim u. a. (Bewerbung der Zukunft, 2016), URL [PDF]: <[media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialBewerbung%20der%20Zukunft\\_2016.PDF](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/MonsterThemenspecialBewerbung%20der%20Zukunft_2016.PDF)>, S. 4f

<sup>166</sup> vgl. ebd.

<sup>167</sup> vgl. ebd.

bei den Bewerbungsarten, ist es durchaus möglich, dass auch die automatisierte Bewerbervorauswahl eine immer größere Verbreitung findet.

Ob sich jedoch Recruiting Games durchsetzen werden ist eher fraglich, wenn man die momentan eher geringe Verbreitung bedenkt. Letzten Endes wird wohl aber die Generation Y bestimmen, welche mit Computerspielen aufgewachsen ist, ob sich Recruiting Games in Zukunft durchsetzen oder nicht.

## **6. Fazit**

Das E-Recruiting hat die Personalbeschaffung bereits großflächig durchdrungen und wird auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Unternehmen können es sich heute kaum noch leisten auf diese moderne Form der Rekrutierung zu verzichten. Vor allem dann, wenn sie junge Generationen ansprechen, und im „War of Talents“ bestehen wollen. Die Chancen überwiegen hier eindeutig die Risiken.

Es ist jedoch mehr als unwahrscheinlich, dass das E-Recruiting die traditionellen Methoden der Personalbeschaffung verdrängen wird. Sie werden eher weiter miteinander verschmelzen und sich gegenseitig ergänzen. So wird es auch in Zukunft einen Bedarf an Personalberatern oder an der Beschaffung von Mitarbeitern durch Arbeitnehmerleasing geben.

Abschließend lässt sich sagen, dass sich die Personalbeschaffung in einem ständigen Wandel befindet. Es werden Recruiting-Methoden verschwinden und es werden neue Methoden hinzukommen. So ist es durchaus denkbar, dass in einigen Jahren Bewerbungsgespräche nur noch mittels Webcam oder irgendeiner anderen Technologie stattfinden. E-Mail-Bewerbungen hingegen verschwinden vielleicht irgendwann, oder auch nicht.

## Literaturverzeichnis

### Buchtitel

**Dahlmanns, Andreas (Generation Y und Personalmanagement, 2014):** Generation Y und Personalmanagement: Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung; Bröckermann, Reiner (Hrsg.), München u. Mering 2014

**Hofert, Svenja (Stellensuche und Bewerbung im Internet, 2010):** Stellensuche im Internet; 6. Auflage, Hannover 2010

**Kolb, Meinulf; Burkart, Brigitte; Zundel, Frank (Personalmanagement, 2010):** Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements; 2. Auflage, Wiesbaden 2010

**Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (Erfolgreiche Personalauswahl, 2015):** Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht; 2. Auflage, Wiesbaden 2015

**Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2010):** Personalwirtschaft: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft; Olfert, Klaus (Hrsg.), 14. Auflage, Herne 2010

**Olfert, Klaus (Personalwirtschaft, 2011):** Personalwirtschaft: Kompakt-Training - Praktische Betriebswirtschaft; Olfert, Klaus (Hrsg.), 7. Auflage, Herne 2011

**Bieber, Peer u. a. (Recruiting im Social Web, 2012):** Recruiting im Social Web: Talentmanagement 2.0 - So begeistern Sie Netzwerker für Ihre Mitmach-Unternehmen!; Rath, H. Bernd; Salman, Sonja (Hrsg.), Göttingen 2012

**Rehm, Florian (Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung, 2014):** Web 2.0 im Bereich der Personalbeschaffung: Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung; Bröckermann, Reiner (Hrsg.), München u. Mering 2014

**Rohrlack, Kirsten (Personalbeschaffung – kompakt!, 2012):** Personalbeschaffung - kompakt!; München u. Mering 2012

**Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014):** Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen; 6. Auflage, München 2014

**Weise, Daniela M. (Rekrutierung der Net Generation, 2011):** Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools; Hamburg 2011

## **Internetquellen**

**Absolventa (Active Sourcing), URL:**  
<[www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing](http://www.absolventa.de/karriereguide/online-bewerben/active-sourcing)>; Mitarbeitersuche mal anders: Active Sourcing; zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Absolventa (Online Assessment Center), URL:**

**<[www.absolventa.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center](http://www.absolventa.de/karriereguide/ac-typen/online-assessment-center)>:** Einstellungstest zu Hause: Online Assessment Center; zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Arbeitsagentur (Organisation, 2015), URL:**

**<[www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm](http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm)>:** Bundesagentur für Arbeit: Organisation (10.11.2015); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Becker, Tim (Aufbewahrungsfristen von Bewerberdaten, 2013), URL:** **<[www.datenschutzbeauftragter-info.de/die-aufbewahrungsfristen-von-bewerberdaten/](http://www.datenschutzbeauftragter-info.de/die-aufbewahrungsfristen-von-bewerberdaten/)>:** Die

Aufbewahrungsfristen von Bewerberdaten (08.03.2013); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**BMW Group (Karriereportal der BMW Group), URL:**

**<[www.bmwgroup.com/karriere](http://www.bmwgroup.com/karriere)>:** BMW Group; zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Crosswater (Recruiting mit Virtuellen Online-Jobmessen, 2014), URL:** **<[crosswater-job-guide.com/archives/40569](http://crosswater-job-guide.com/archives/40569)>:**

Recruiting mit Virtuellen Online-Jobmessen: Mehr Bewerber treffen - online, individuell, effizient (23.01.2014); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Deutsche Telekom (Recruiting Game), URL:** **<[www.wissen-veraendert-alles.de](http://www.wissen-veraendert-alles.de)>:** Wissen verändert alles - In erster Linie

Dich!; Abgerufen am 15.09.2016

**Devlin, Clare (Robot Recruiting, 2014), URL:**

**<[www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/roboter-recruiting-computer-technologien-in-deutschland/9434538-2.html](http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/roboter-recruiting-computer-technologien-in-deutschland/9434538-2.html)>:**

Wirtschaftswoche: Roboter Recruiting - Wenn der Mensch von der Maschine eingestellt wird (28.02.2014); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Diercks, Joachim (Online-Assessment), URL:**

**<[www.jobnet.de/news/online-assessment-teil-1](http://www.jobnet.de/news/online-assessment-teil-1)>:** Absolventa

Jobnet: HR-News & Trends: Online-Assessment als Instrument der Personalauswahl; zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Dietz, Sonja (Online Karriere Messe, 2010), URL:**

**<[arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/bewerberauswahl/online-karriere-messe-fast-wie-im-echten-leben-63684.aspx](http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/rekrutierung-verguetung/bewerberauswahl/online-karriere-messe-fast-wie-im-echten-leben-63684.aspx)>:** Monster: Online-Karriere-Messe:

Fast wie im echten Leben (05.2010); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Döbelt, Frances (Recruiting Games, 2014), URL:**

**<[www.hrm.de/fachartikel/recruiting-games:-best-practice-beispiele-chancen-und-fallstricke-12262](http://www.hrm.de/fachartikel/recruiting-games:-best-practice-beispiele-chancen-und-fallstricke-12262)>:** Recruiting Games:

Best Practice Beispiele, Chancen und Fallstricke (08.12.2014); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Hess, Thomas (Digitalisierung, 2013), URL:**

**<[www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung](http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung)>:**

Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: Online-Lexikon: Digitalisierung; Gronau, Norbert (Hrsg.) u. a. (10.10.2013); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Hils, Matthias; Bahner, Jens (E-HRM in Deutschland, 2005),**

**URL [PDF]: <[elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/Matthias\\_Hils\\_Jens\\_Bahner.pdf](http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5491/1/Matthias_Hils_Jens_Bahner.pdf)>:** Universität Stuttgart: Electronic HumanResource

Management (E-HRM) in Deutschland - Stand und Entwicklung (2005); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**ILTEC (eLearning Leitfaden), URL [PDF]:**

**<[www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning\\_leitfaden.pdf](http://www.infofarm.de/datenbank/medien/314/eLearning_leitfaden.pdf)>:** Der Einsatz von eLearning in Unternehmen - Ein Leitfaden; zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**Indeed (Mobile Recruitment, 2015), URL [PDF]:**

**<[www.competence-site.de/content/uploads/c8/b2/Indeed-Studie-zum-Mobile-Recruitment-in-Deutschland-2015.pdf](http://www.competence-site.de/content/uploads/c8/b2/Indeed-Studie-zum-Mobile-Recruitment-in-Deutschland-2015.pdf)>:**

Indeed Studie zum Mobile Recruitment in Deutschland (2015); zuletzt abgerufen am 15.09.2016

**ITWissen (Web 3.0), URL:**

**<[www.itwissen.info/definition/lexikon/Web-3-0-web-3-0.html](http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Web-3-0-web-3-0.html)>:**

ITWissen: Web 3.0; zuletzt abgerufen am 16.09.2016



---

**Jobbörsen im Test (Jobbörsen für Fach- und Führungskräfte),**

**URL: <[www.jobboersen-im-test.de/home/jobb%C3%B6rsen-f%C3%BCr-fach-und-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte/](http://www.jobboersen-im-test.de/home/jobb%C3%B6rsen-f%C3%BCr-fach-und-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte/)>:**

Der große Jobbörsen-Vergleich: Jobbörsen für Fach- und Führungskräfte; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Jobbörsen im Test (Jobbörsen im Test), URL:**

**<[www.jobboersen-im-test.de/](http://www.jobboersen-im-test.de/)>:** Der große Jobbörsen-Vergleich: Jobbörsen im Test: Kostenloser Vergleich von Jobbörsen in verschiedenen Kategorien, übersichtlich für Sie dargestellt; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Jobbörsen im Test (Metasuchmaschinen), URL:**

**<[www.jobboersen-im-test.de/home/metasuchmaschinen/](http://www.jobboersen-im-test.de/home/metasuchmaschinen/)>:** Der große Jobbörsen-Vergleich: Metasuchmaschinen; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Kritikergipfel, URL:**

**<[http://kritikergipfel.spinxx.de/?page\\_id=288](http://kritikergipfel.spinxx.de/?page_id=288)>:** Bildquelle; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Lambertz, Peer (Mitarbeitersuche 2.0), URL:**

**<[www.weka.de/oldmediadb/000001420.pdf](http://www.weka.de/oldmediadb/000001420.pdf)>:** Datenschutz PRAXIS: Datenschutzkonformes E-Recruiting: Mitarbeitersuche 2.0; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Müller, Lena-Sophie u. a. (Die Gesellschaft in der digitalen Transformation, 2015), URL [PDF]:**

**<[www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2015/10/D21\\_Digital-Index2015\\_WEB.pdf](http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2015/10/D21_Digital-Index2015_WEB.pdf)>:**

D21-Digital-Index 2015: Die Gesellschaft in der digitalen Transformation; Schwaderer, Hannes; Wieland, Robert A. (Hrsg.) (2015); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Personalmanagement (HR-Portale), URL:**

**<[www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/hr-portale/](http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/hr-portale/)>:** HR-Portale; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Perwiss (Die Karrierewebseite), URL: <[www.perwiss.de/die-karrierewebseite-als-recruitingkanal-nummer-eins-nutzen.html](http://www.perwiss.de/die-karrierewebseite-als-recruitingkanal-nummer-eins-nutzen.html)>:**

Die Karrierewebseite als Recruitingkanal Nummer 1 nutzen!; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Perwiss (Was ist Mobile Recruiting?), URL:**

**<[www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting](http://www.perwiss.de/e-recruiting-thema.html#Mobile-recruiting)>:**

E-Recruiting gezielt zur Personalgewinnung nutzen - Was ist Mobile Recruiting?; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Reinhardt, Wilko (MA-Portale, 2002), URL [PDF]: <[www.e-trend.de/downloads/Mitarbeiterportale\\_020816.pdf](http://www.e-trend.de/downloads/Mitarbeiterportale_020816.pdf)>:**

Mitarbeiterportale: Kulturelle und organisatorische

Herausforderungen (2002); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

---

**Siepermann, Markus (Social Software), URL:**

**<[wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/social-software.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/social-software.html)>:**

Gabler Wirtschaftslexikon: Social Software; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Statista (Durchschnittliche Suchergebnisse bei Google), URL:**

**<[de.statista.com/statistik/daten/studie/161683/umfrage/nutzeroanteil-von-suchmaschinen-nach-anzahl-der-seitenaufrufe/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161683/umfrage/nutzeroanteil-von-suchmaschinen-nach-anzahl-der-seitenaufrufe/)>:** Wie

viele Suchergebnisse werden durchschnittlich bis zur

Wiederholung der Suche mit neuen Suchbegriffen betrachtet;

zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Statista (Welche Plattformen nutzen Sie für Online-Recruiting?) URL:**

**<[de.statista.com/statistik/daten/studie/307422/umfrage/umfrage-zu-den-meistgenutzte-plattformen-fuer-online-recruiting-](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307422/umfrage/umfrage-zu-den-meistgenutzte-plattformen-fuer-online-recruiting-durch-personaler/)**

**durch-personaler/>:** Welche Plattformen nutzen Sie für Online-Recruiting?; zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Stellenpakete (Robot Recruiting, 2015), URL**

**<[stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-](http://stellenpakete.de/robot-recruiting-rekrutieren-via-algorithmus/)**

**algorithmus/>:** Robot Recruiting: Rekrutieren via Algorithmus

(17.07.2015); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Straub, Christian (Robot Recruiting, 2015), URL:**

**<[magazin.campusjaeger.de/robot-recruiting-algorithmen-fuer-das-personalmanagement/](http://magazin.campusjaeger.de/robot-recruiting-algorithmen-fuer-das-personalmanagement/)>:** Campusjäger Magazin: Robot

Recruiting - Algorithmen für das Personalmanagement

(09.06.2015); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Weitzel, Tim u. a. (Active Sourcing, 2016), URL: [PDF]:** <  
**media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\_Themenspecial\_Active%20Sourcing%20und%20Social%20Recruiting\_2016.PDF**>: Monster/Universität Bamberg/CHRIS - Recruiting Trends 2016: Active Sourcing und Social Recruiting (2016); zuletzt abgerufen am 13.09.2016

**Weitzel, Tim u. a. (Bewerbung der Zukunft, 2016), URL [PDF]:**  
<**media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\_Themenspecial\_Bewerbung%20der%20Zukunft\_2016.PDF**>: Monster/Universität Bamberg/CHRIS - Recruiting Trends 2016: Bewerbung der Zukunft (2016); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Weitzel, Tim u. a. (Employer Branding, 2016), URL [PDF]:**  
<**media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\_Themenspecial\_Employer%20Branding\_2016.pdf**>: Monster/Universität Bamberg/CHRIS - Recruiting Trends 2016: Employer Branding und Personalmarketing (2016); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Weitzel, Tim u. a. (Mobile Recruiting, 2016), URL [PDF]:**  
<**media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\_Themenspecial\_Mobile%20Recruiting\_2016.pdf**>: Monster/Universität Bamberg/CHRIS - Recruiting Trends 2016: Mobile Recruiting (2016); zuletzt abgerufen am 16.09.2016

**Weitzel, Tim u. a. (Techniksprung, 2016), URL [PDF]:**

**<[media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster\\_Themenspecial\\_Techniksprung%20in%20der%20Rekrutierung\\_2016.PDF](http://media.newjobs.com/dege/Studien/2016/Monster_Themenspecial_Techniksprung%20in%20der%20Rekrutierung_2016.PDF)**

**>: Monster/Universität Bamberg/CHRIS - Recruiting Trends 2016: Techniksprung in der Rekrutierung (2016); zuletzt abgerufen am 16.09.2016**

**XING (Active Sourcing), URL [PDF]:**

**<[www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf](http://www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf)**

**>: XING/Institute for Competitive Recruiting: Active Sourcing: Das Erfolgsrezept in Zeiten des Fachkräftemangels?; zuletzt abgerufen am 16.09.2016**

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida den 27.09.2016

Marco Hentschel